

**MEDICIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE SERVINDUSTRIALES Y MERCADEO**

Monografía de Grado presentada por:

SANDRA PAOLA MURCIA MURCIA

EDWIN ANDRÉS GUTIÉRREZ VÁSQUEZ

Dirigida por:

DRA. MARIA ISABEL BORDA ARIAS

UNIVERSIDAD LIBRE DE BOGOTÁ

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Bogotá – septiembre de 2017

Contenido

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN	5
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
OBJETIVOS.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos	7
JUSTIFICACIÓN	8
BENEFICIOS	10
IMPACTO	11
MARCO DE REFERENCIA.....	12
MARCO CONCEPTUAL.....	13
La Medición en General	13
Metodología de la Investigación.....	14
Medición del Talento Humano	14
Medición del Entrenamiento.	16
Instrumentos.....	17
Impacto	18
Resultados.....	19
Procesos	20
Desarrollo de las personas.....	22
Capacitaciones y Entrenamiento	23
Capacitación.....	24
Empresas de Outsourcing con énfasis en la Administración del Recurso Humano.....	28
Programas de Formación Realizados por Empresas de Outsourcing de Personal.	31
Desarrollo de capital humano.....	31
Competencias.	32
Diagnóstico.	33
Reseña Serví Industriales y Mercadeo S.A.S.	33
Aprendizaje.	35
Contrato de Trabajo.....	36
Conocimiento.....	37

[Escriba aquí]

Empresa	38
Outsourcing.....	39
Recurso Humano.....	39
Talento Humano.	40
MARCO LEGAL.....	42
METODO	45
Tipo de Investigación.	45
Diseño Metodológico.....	46
RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	47
Instrumentos a Aplicar	47
Diagnóstico.....	47
Evaluación del Desempeño.....	48
Área comercial	51
Área administrativa	52
Focus Group.	53
Objetivo.....	53
Justificación	53
Temática.....	53
PLAN DE CAPACITACION	62
Presentación.	62
Actividad de la Empresa.....	63
Alcance.....	63
Objetivo de la Capacitación	63
Estrategias de Capacitación.	64
Generalidades del Plan de Capacitación.....	64
Responsables del Plan de Capacitación	65
Acciones a Desarrollar.	66
Temas de capacitación.....	66
Anexo Plan de Capacitación	73
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	80
[Escriba aquí]	

ANEXOS	85
Anexo 1: Diagnostico.	85
Diagnostico Programas de Capacitación en Serví Industriales y Mercadeo	85
Anexo 2: Formato Evaluación De Desempeño.....	89
Anexo 3: Evaluación de Desempeño Área Operativa	92
Anexo 4: Área Administrativa y Financiera	99
Anexo 5: Área de Gestión Humana.....	102
Anexo 6: Área Operativa.....	105
Anexo 7: Grupo Focal 1	106
Participantes.....	106
Presentación.....	106
Desarrollo.	106
Cierre.....	112
Anexo 8: Grupo Focal 2	112
Participantes.....	112
Presentación.....	112
Desarrollo.	113
Cierre.....	119
Anexo 9: Grupo Focal 3	120
Participantes:	120
Presentación.....	120
Desarrollo.	120

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

El *outsourcing* es hoy una modalidad de contratación de tendencia global cada vez más popular utilizada por algunas organizaciones, en la cual se hace la prestación de un servicio puntual dentro de estructuras organizacionales externas o tercerizadas, con el fin de optimizar sus procesos y reducir costos; el outsourcing es el encargado del proceso integral de selección, contratación, capacitación, evaluación y administración de personal, con miras a cumplir las expectativas de sus clientes (Almanza y Archundia, s.f).

A ésta forma de producción se le suma la problemática que presentan hoy grandes y medianas empresas por la falta de personal capacitado, lo que conlleva a los bajos rendimientos, productividad y en muchos de los casos a reprocesos y pérdidas cuantiosas; sí se tiene en cuenta que para el año 2008 el 53% de las PYMES en América Latina, consideró que el acceso al talento humano capacitado es limitado (Portafolio, 2008), aspecto que no ha generado gran cambio en la última década, ya que para el 2015 entre el 30% y 40% de las empresas sigue expresando insatisfacción en tal sentido (El Tiempo, 2015).

El empresariado en Colombia ha dejado en manifiesto la falta de calidad en la formación profesional y técnica de su recurso humano, por lo cual, el mayor reto será la capacitación y “*potenciación*” de las capacidades y competencias laborales bajo postulados como innovación, crecimiento y competitividad; aspecto que se puntualizó en el Foro Económico Mundial dentro de su reciente informe “*Human Capital Report*”, dónde nuestro país ocupa el puesto 62 de 100 países en el ranking mundial de capital humano, según se señaló y situó con 67,63% en el Índice de Capital Humano (Forum, 2015).

Actualmente tanto las PYMES y grandes empresas colombianas han optado por la tercerización de algunas de sus áreas, con el fin de que la organización logre enfocar todos sus

[Escriba aquí]

esfuerzos a su objetivo principal y productivo como lo es la rentabilidad, siendo las áreas de apoyo las mayormente tercerizadas y especialmente las encargadas del talento humano, la cuales ha pasado a funcionar a través de outsourcing especializados en la administración apropiada y eficaz del personal.

Son varios los factores que pueden afectar la calidad en la prestación del servicio del outsourcing entre ellos la alta demanda, fechas de entrega limitadas y la falta de capacitación del personal seleccionado por los outsourcing en materia laboral, las cuales pueden afectar dicha forma de contratación; sin embargo, la falta de entrenamiento, capacitación y desarrollo suele ser uno de los problemas más altos, dado que se generan riesgos contingentes cuantiosos indebidamente administrados y por demás, obviamente insatisfacción de la empresa-cliente.

Tales aspectos generan desmotivación en los clientes para la tercerización del área de recursos humanos y se convierten una causa eficiente para impedir que prolifere éste modelo de negocio. No obstante, los outsourcing y su personal interno no son ajenos a esta problemática, por tanto, este tipo de empresas especializadas deben ejecutar actividades de capacitación y entrenamiento que proporcionen a sus trabajadores habilidades y conocimientos que ayuden al correcto desarrollo y ejercicio de sus labores.

Entonces uno de los desafíos para este tipo de organizaciones es hacer inversión en planes de capacitación y entrenamiento efectivos, periódicos y que atiendan a las necesidades de cada rol, de modo que se convierta en una ventaja competitiva y una de las más eficientes formas de satisfacción, atracción y retención del talento.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el impacto que los programas de capacitación aplicados en la empresa Serviindustriales y Mercadeo, genera en el desempeño del personal administrativo?

[Escriba aquí]

OBJETIVOS

Objetivo General

Conocer el impacto de la capacitación en el personal administrativo de Serví Industriales y Mercadeo, en materia laboral, con el fin de proponer nuevos programas de capacitación o redefinir los existentes.

Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico de los programas de capacitación en el personal administrativo de Serví Industriales y Mercadeo.
2. Diseñar instrumentos de medición del impacto para ser aplicados al personal administrativo.
3. Profundizar y comprender el impacto de la capacitación sobre el desempeño del personal administrativo en materia de administración del recurso humano.
4. Proponer programas de capacitación estandarizados y redefinir los programas actuales.

JUSTIFICACIÓN

Los procesos de servicio, donde milita la tercerización u outsourcing, tienen por criterio común y estratégico al personal que integra sus procesos productivos (Eiglier y Langeard, 1989). Con éste particular eje en la forma de producción de servicios, se hace imperiosamente necesario contar con personal altamente capacitado en cada uno de los procesos que se desarrollan al interior de la organización.

Por medio de la presente investigación, se busca encontrar el *plus* o ventaja que representa la capacitación en el entorno laboral, como ésta puede y debe garantizar la calidad en los servicios prestados a los clientes por el recurso humano y como se convierte en un mecanismo de desarrollo personal y social que atrae y retiene el talento para las empresas, en tanto, resulta un ámbito de estudio necesario y apropiado en los procesos de mejoramiento e incorporación de nuevas competencias sujetas a conocimientos novedosos y actuales.

El desarrollo de éste proyecto nos permite indagar en los métodos de capacitación que utiliza la empresa Serví Industriales y Mercadeo, en su línea de outsourcing del área de recursos humanos y de esa forma, comprender el grado de eficiencia que la aprehensión de nuevos conocimientos que genera mejoras en su proceso productivo y verificar el impacto que puede generar en el personal administrativo y posteriormente definir o redefinir programas que estén acorde con las necesidades del mercado objetivo de la compañía.

Las organizaciones que prestan servicios de outsourcing deben verse apremiadas por hacer lucir con mayor resplandor el potencial de su equipo humano, ya que son la razón de ser de éstas empresas, dada ésta circunstancia y con el fin de mitigar posibles errores frente al cliente, se considera que la capacitación continua y la evaluación paulatina de nuevos saberes al interior de

las organizaciones de outsourcing en recursos humanos, se torna necesaria y de alguna forma, una obligación social y profesional.

BENEFICIOS

Dentro de los beneficios que este trabajo de investigación persigue se encuentra la posible implementación de herramientas de medición del impacto que genera la capacitación en Serví Industriales y Mercadeo, así como definir y/o redefinir los diferentes programas de entrenamiento existentes actualmente en dicha empresa.

De otro lado, se busca demostrar que la capacitación al interior de la compañía genera beneficios para su personal, ello, desde la adquisición de destrezas para desempeñar u ocupar un cargo determinado y que le permitan acceder a un plan carrera dentro de la institución o simplemente para hacer más prácticos y eficientes los procesos y métodos al trabajador en la ejecución de su rol, permitiéndole optimizar y desarrollar cada una de las labores asignadas, en *pro* de mejorar el desempeño laboral y los procesos establecidos.

La nueva estructura de estos programas permitirá a los trabajadores aprender conocimientos y desarrollar habilidades, aptitudes y actitudes relacionadas a las labores que desempeñan y a los objetivos ya definidos, esto implica que cada una de las etapas de capacitación tenga que transmitir los conocimientos específicos relativos al trabajo frente a aspectos de la organización, del ambiente y el desarrollo de habilidades.

De la misma manera se busca mostrar al proceso de capacitación como la posibilidad que tiene el empleador de brindar herramientas para el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, generando un vínculo emocional y por ende compromiso por parte de los trabajadores, esto aunado a otros procesos como el reconocimiento, responsabilidad social interna, seguridad y salud en el trabajo facilitan una adecuada dinámica laboral y la satisfacción de los colaboradores.

IMPACTO

El impacto de esta investigación está enfocado en las empresas-clientes de Serví Industriales y Mercadeo, a cada uno de los trabajadores tercerizados y particularmente al personal administrativo de planta, tales como: Analistas de gestión humana, analistas de selección y auxiliares administrativos encargados de gestionar y manejar los requerimientos exigidos de manera directa al interior (in House) de cada uno de los clientes de Serví Industriales y Mercadeo de acuerdo a los contratos comerciales entre empresa y sus clientes.

Mediante el análisis de la información que se recaudó con ocasión de éste trabajo, se midió el impacto de los programas de capacitación aplicados al personal administrativo de Serví Industriales y Mercadeo y la incidencia en el comportamiento de los trabajadores al momento de aplicar la transmisión de la información en los programas y procesos de producción, así como el desarrollo de las habilidades, destrezas y conocimientos relacionados con el cargo.

El desarrollo o modificación de aptitudes, aplicadas al cambio de actitudes negativas a otras más favorables entre empleados y un ejercicio motivacional en los equipos de trabajo. El progreso en la comprensión de conceptos que implican ideas complejas y conocimientos teórico – prácticos mediante la aplicación de pruebas que midan el aprendizaje una vez ha recibido capacitación el recurso humano.

MARCO DE REFERENCIA

A partir de diferentes trabajos académicos que fueron consultados para definir el panorama científico sobre el cual se desplaza la investigación, se adoptaron los patrones de medición, búsqueda e implementación de la idea del trabajo, por lo cual los mencionados trabajos académicos se pasan a reseñar como el estado del arte de la problemática que se va a abordar.

MARCO CONCEPTUAL

La Medición en General

Según Namakforosh quien cita en su libro a S. Stevens, la medición consiste en asignar numerales, números y otros símbolos a propiedades empíricas (objetos, cuentas o variables) conforme a ciertas reglas, se puede medir objetos tales como mesas, gente, libros o automóviles o bien, cosas que nos son concretas como: preferencias, actitudes o neutrones (Namakforoosh, 2005)

También se miden las propiedades es decir, las características de un ser humano: peso, estatura, posición económica etcétera; se puede decir en un sentido más literal que en la investigación no se miden las propiedades, sino indicadores de ellas. La medición consiste en asignar números o numerales a los objetos, cuentas o variables según las reglas que son los componentes más significativos de la medición, ésta no tendrá sentido cuando no concuerda con la realidad.

El concepto de medición explica la forma en que los numerales o números se van asignar a los objetos o eventos, por ejemplo una regla puede ser: asignar numerales del 1 al 5 a directores de diferentes departamentos de una empresa según su productividad; supongamos que se mide la productividad con base en el uso de información en la toma de decisiones, si un director siempre ejecuta dicho proceso, evaluando todas las alternativas y actuando en función de estas, se le asigna el número 5; mientras que a otro director que toma decisiones importantes rápidamente, sin evaluar datos y basándose en su intuición, se asigna el número 1. Para casos intermedios crecientes entre estos dos extremos se asignan los números 2, 3 y 4. (Ver Tabla 1) (Namakforoosh, 2005).

Tabla 1
Tabla Reglas de la Medición

Valoración	Asignación
Muy Productivo	5
Usualmente productivo	4
Semi Productivo	3
Poco productivo	2
No productivo	1

Fuente: (Namakforoosh., 2005).

Metodología de la Investigación.

Se puede tener una valoración destacable, sí el proceso de medición tiene una correspondencia efectiva con la realidad; así en la medición puede formularse una pregunta trascendental como: ¿Es la estructura del sistema numérico similar o no, a la de los objetos o eventos que se han medido? En algunas ramas de la ciencia la igualdad de la forma es secundaria, como por ejemplo en la física, donde la relación de objetos en observación y el número asignado a las observaciones es casi directo; pero en las ciencias sociales y en la administración se debe estar alerta al hecho, para que el investigador pueda hacer ciertas operaciones con los números asignados a las observaciones (Namakforoosh, 2005).

Medición del Talento Humano

Los criterios de la medición del talento humano vinculan la inversión en capital humano con el desempeño financiero, existen tres desafíos críticos para medir y gestionar exitosamente la fuerza laboral: primero, está el “*Reto de la Perspectiva*” dónde se cuestiona sí ¿Realmente todos

[Escriba aquí]

los gerentes entienden como los comportamientos y las capacidades de la fuerza laboral conducen a la ejecución de la estrategia? En segundo lugar, está “*El Desafío de los Criterios de Medición*”, dónde se postula: ¿Se han identificado las medidas correctas del éxito de la fuerza laboral (por ejemplo, cultura, mentalidad, liderazgo, competencias y comportamientos)? El tercer desafío es “*El Desafío de la Ejecución*”, especialmente con el propósito de monitorear el progreso y comunicar las acciones estratégicas de las iniciativas en la gestión del talento, en ese escenario se evalúa: ¿Están los gerentes motivados para usar estos datos y tienen el acceso y la capacidad para hacerlo? (Huseild, Becker y Beatty, 2005).

Los criterios de medición de talento humano han venido evolucionando en la medida que las organizaciones se enfocan y establecen cada vez más estrategias para del desarrollo y gestión de personas, las cuales buscan la manera de medir e valorar su impacto. Toda medición sobre el talento humano busca identificar la incidencia que tienen las acciones implementadas en los trabajadores así como en las organizaciones; generando así aspectos relevantes que conllevan al crecimiento, toda vez que el talento humano es considerado el activo más importante y aquel capaz de generar rendimientos altos de productividad.

La disponibilidad de herramientas tecnológicas para consignar y garantizar la trazabilidad del proceso en la gestión de talentos crece cada vez más, las bases de datos con la información relevante en una ubicación, puede dar lugar a ahorros significativos en los tiempos de contratación, como también aumenta la capacidad de identificar rápidamente talentos para el cubrimiento de vacantes; sin embargo, se recomienda a las organizaciones evaluar cuidadosamente qué mecanismo tecnológico para la gestión de talentos se ajusta mejor a las necesidades presentes y futuros retos (Schweyer, 2004).

Medición del Entrenamiento.

Una de las herramientas con mayor aceptación para realizar la medición o evaluación del entrenamiento en las organizaciones está basada en los niveles de la escala de *Kirkpatrick*, allí se desarrollan cuatro niveles de evaluación del impacto de las acciones formativas; estos niveles forman una secuencia y cada uno de estos tiene un impacto sobre el siguiente. A continuación se relacionan los niveles mencionados:

1. Reacción: La evaluación en este nivel indica cómo se mide la reacción en las personas participantes de las acciones formativas, ésta se puede considerar en una medida de satisfacción del cliente, toda vez que la acción formativa sea favorable y de esta manera se garantiza seguir en el negocio y atraer nuevos clientes, ya que si los participantes no reaccionan de manera favorable no estarán motivados para aprender.

2. Aprendizaje: Las acciones formativas deben cumplir con tres aspectos en general: que los participantes cambien sus actitudes, amplíen sus conocimientos y / o mejoren sus capacidades, esto como consecuencia de asistir a las acciones formativas. Para algunos formadores cuando no hay un cambio evidente y real en la conducta de la persona no se ha producido aprendizaje.

3. Conducta: Ésta puede ser consecuencia de que los participantes han asistido a las acciones formativas, sin embargo para que el cambio ocurra se hace necesario que se cumplan cuatro condiciones:

La persona debe tener el deseo de cambiar.

La persona debe saber lo que tiene qué hacer y cómo hacerlo.

La persona debe trabajar en el clima adecuado.

La persona debe ser recompensada por el cambio.

Es de gran importancia que se evalúe el impacto de la reacción y el aprendizaje en el caso de que la conducta no tenga ningún cambio, allí se puede determinar si el hecho de que no se evidencie ninguno, puede ser por el resultado de una acción formativa poco eficaz, de un clima de trabajo inapropiado o de una falta de recompensa.

4. Resultados: Los resultados finales pueden consistir en un aumento de la productividad, mejora de la calidad, disminución de costos, reducción de la frecuencia y / o de la gravedad de los accidentes, incremento de las ventas, reducción de la rotación de la nómina y mayores beneficios para la organización, todos estos resultados son el propósito de realizar acciones formativas.

Se puede identificar y evaluar el comportamiento deseado, en donde los resultados finales deben medirse en términos de mejora en las pautas de conducta de las personas, se espera que factores como una moral más alta o una mejora de la calidad de vida en el trabajo produzcan resultados tangibles.

En los cuatro niveles descritos, el aprendizaje ha tenido lugar cuando ha ocurrido uno o más de los siguientes factores: las actitudes se han cambiado, el conocimiento se ha incrementado, las habilidades se han aumentado. Si ha de producirse un cambio de conducta, tiene que producirse uno o más de estos cambios (Kirkpatrick y Kirpratrck, 2006).

Instrumentos

Las organizaciones son escenarios donde las personas trabajan en pro de alcanzar un objetivo o meta común, buena parte de las acciones que se desarrollan para lograr dicho propósito requieren de herramientas necesarias y adecuadas que faciliten la ejecución de labor; en este sentido se puede decir que dichos instrumentos pueden ser de carácter físico o intelectual, desde

[Escriba aquí]

un punto de vista general, un instrumento es todo medio o utensilio que sirve al hombre para realizar una acción necesaria para satisfacer una necesidad (Públicas, 1978).

Según (Arias, 2006) un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.

(Sabino, 1992) Expone que un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer información de ellos; dentro de cada instrumento concreto pueden distinguirse dos aspectos diferentes: forma y contenido.

La forma del instrumento se refiere al tipo de aproximación que establecemos con lo empírico; en cuanto al contenido, éste queda expresado en la especificación de los datos que necesitamos conseguir; se concreta, por lo tanto, en una serie de *ítems* que no son otra cosa que los mismos indicadores que permiten medir las variables, pero que asumen ahora la forma de preguntas, puntos a observar, elementos a registrar, etc.

De éste modo, el instrumento evidencia las acciones efectuadas en el proceso de investigación, ya que resume los aportes de la conceptualización, permite identificar y consignar los datos que corresponden a los indicadores y por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados; pero también, expresa todo lo que tiene de específicamente empírico el objeto de estudio al condensar por medio de técnicas de recolección el diseño concreto escogido para el trabajo.

Impacto

El impacto está compuesto por los efectos a mediano y largo plazo que tiene un proyecto o programa para la población objetivo y para el entorno, sean estos efectos o consecuencias

[Escriba aquí]

deseadas (planificadas) o sean no deseadas. Según Martelo quien cita en su libro a Baker, la evaluación del impacto tiene por objeto determinar si el programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares o instituciones y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa; también permite examinar consecuencias no previstas en los beneficiarios, ya sean positivas o negativas (Martelo, 2004).

Los principales requisitos que permiten desarrollar la evaluación del impacto están relacionados por cada proyecto al cual se va a realizar la medición, estos deben tener claramente establecido sus objetivos para poder identificar los indicadores y variables que medirán en su ejecución, se debe tener un porcentaje relevante de focalización, de otra forma sería una pérdida de recursos y tiempo.

Para métodos cuantitativos se busca verificar la relación de causalidad entre la acción de formación y sus impactos, utiliza la información recolectada para establecer el grado en que los objetivos se alcanzaron mediante indicadores. La medición del impacto debe validar y tener claro que, en efecto y debido a las acciones de formación ejecutadas, los participantes puedan experimentar los cambios en las condiciones que se habían establecido (Oficina Internacional de Trabajo, s.f).

Resultados

Se entiende como resultado la consecuencia final de una serie de acciones o eventos, expresados cualitativa o cuantitativamente. Algunos resultados posibles pueden ser la ventaja, la desventaja, la ganancia, la pérdida, el avance o la victoria, el no alcanzar un resultado en una operación puede indicar que las acciones son poco eficientes, efectivas o defectuosas. Los

resultados pueden ser divididos en varios tipos, dependiendo del procedimiento que se haya llevado a cabo para obtenerlo.

En estadística, el resultado es cualquier información extraída o analizada de encuestas o registros. En la ciencia, se le conoce como resultado a la conclusión de un experimento, en este caso los resultados pueden no ser definitivos, sin que eso signifique que el experimento se hizo mal. Los resultados deberán ser consecuentes de acuerdo al tipo de investigación que se lleve a cabo, las aplicaciones de las diferentes herramientas que permitan el desarrollo y logro de los objetivos planteados, con el fin de cumplir a cabalidad la acción estratégica.

Procesos

De acuerdo a la norma ISO 9000 un proceso se define como: *«Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados»*.

“Un proceso es una secuencia ordenada de actividades repetidas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente, entendiendo valor como «todo aquello que se aprecia o estima», por el que lo percibe al recibir el producto (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad); obviamente, valor no es un concepto absoluto sino relativo” (Velasco, 2010).

Un proceso se puede entender como la forma natural y lógica de organizar una actividad, partiendo de esta premisa se debe determinar los límites, funciones, responsabilidades, factores de incidencia e interacción que permitan hacer posible una gestión. Todo proceso tiene tres elementos:

- Input o (entrada principal): Recursos o factores.

[Escriba aquí]

- Output o (salida): Que conllevan a una secuencia de actividades que interactúan y se gestionan
- Relación de causalidad entre los dos anteriores respecto del todo proceso.

La gestión por procesos consiste en concentrar cada uno de los procedimientos dentro de una empresa, es decir en las transacciones realizadas, más no en las tareas o actividades desarrolladas; hace énfasis en cada persona que interviene en una transacción que tiene como referencia el resultado final de una operación, atendiendo su aporte, pero sin perder de vista el resultado esperado de la transacción.

La gestión por procesos posibilita a las empresas identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diversas actividades que se producen, no sólo consideradas de forma aislada, sino formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionado.

Se puede decir que el proceso atraviesa de manera transversal el organigrama de la empresa y le facilita orientarse al resultado del logro, alineando los objetivos estratégicos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas (Velasco, 2010).

Las Personas

¿Qué serían las empresas sin las personas? Son éstas quienes con sus acciones, actitudes y conocimientos hacen que las organizaciones tengan un correcto funcionamiento, de estas depende alcanzar el éxito, mantener la continuidad y generar valor diferenciador para los clientes; no importa cuán automatizado o tecnificado sea el funcionamiento o proceso al interior, siempre se requiere de personas para planear, validar, verificar, programar o corregir, es decir sin personas no existe organización.

[Escriba aquí]

Es por esto que las Áreas de Recursos humanos concentran sus estrategias en garantizar equilibrio, entre la consecución de logro y la rentabilidad del empleador y una correcta calidad de vida laboral para los trabajadores; esto fomentando el desarrollo del ser (valores y conductas), del saber (conocimientos) y del hacer (habilidades y destrezas)

Sin embargo en las organizaciones se busca que en cada uno de los niveles de la organización las personas, sean administradoras de sus propias tareas, actividades, procesos y tiempos. Cada vez son más las empresas que con el capital humano, la administración de personas y la gestión de talento humano, guían y llevan todos sus esfuerzos para el desarrollo eficaz y continuo de sus negocios, sobresaliendo como el activo más importante que pueden tener las instituciones.

Resaltar las virtudes e identificar las actitudes y aptitudes de los trabajadores, así como desarrollar sus competencias mediante entrenamiento y capacitación, es la premisa que las organizaciones hoy en día deberán llevar a cabo con el fin de lograr los resultados esperados y los objetivos planteados.

Desarrollo de las personas

El desarrollo de las personas tiene dos ámbitos: dentro y fuera del trabajo, en ambos, la capacitación y el entrenamiento es base del desarrollo, no obstante, en el ámbito extra-laboral, la capacitación se apreciará como parte de la naturaleza humana, y, dentro del ámbito laboral, como una práctica medible y cuantificable.

El desarrollo humano dentro de las organizaciones busca el crecimiento personal que el conocimiento provee desde las perspectivas teórica y práctica, no obstante su función concreta y operativa es la gestión y reducción de riesgos operacionales contingentes. El desarrollo de personas dentro del puesto de trabajo está sujeto a las acciones que se realizan diariamente en la

[Escriba aquí]

empresa, los métodos para el desarrollo de personas se relacionan con las competencias y los conocimientos.

El entrenamiento experto: es uno de los métodos más antiguos para la capacitación y desarrollo de personas, desde el entrenamiento continuo o diario hasta el *feedback*, brindado por un entrenador o una persona a sus colaboradores, con alguna periodicidad. Tal entrenador puede ser el director ejecutivo o la alta gerencia, para lograr un encuentro jerárquico en que los roles se aprecien, generando vínculos de respeto y alianzas proactivas al interior de la organización.

Las organizaciones capacitan a su personal directivo para lograr una práctica extendida de entrenamiento experto en todos los niveles de la organización. Las capacitaciones al personal directivo, requieren de unas características o competencias relacionadas con la adecuada aplicación del entrenamiento experto, para que sea eficaz y productiva. La implementación de programas de entrenamiento experto “*ad hoc*”, consiste en realizar los entrenamientos a través de un entrenador, interno o externo.

Capacitaciones y Entrenamiento

La capacitación y entrenamiento en las organizaciones puede pasar de ser concebida como un “*gasto*” para convertirse en inversión, toda vez que los planes de desarrollo corporativo que se establezcan lo hagan entorno a la estrategia corporativa.

La educación laboral constituye actividades de entrenamiento y capacitación que están planteadas y proyectadas para desarrollar y preparar a los trabajadores de las organizaciones en la realización y ejecución de actividades, tareas y funciones asignadas con mayor eficiencia.

La capacitación y el entrenamiento proporcionan experiencias del saber y conocimientos que ayudan a desarrollar de manera oportuna y con rapidez conceptos, aptitudes, actitudes,

[Escriba aquí]

habilidades y destrezas para desarrollar un cargo de manera óptima y así obtener mayores resultados teniendo como principio el concepto de productividad.

Son importantes en la organización porque contribuyen a la eficacia y la eficiencia organizacional, asimismo ayudan al desarrollo personal y profesional del trabajador.

Las actividades de capacitación estimulan al trabajador en todos los entornos de la empresa, lo motivan, empoderan y generan compromiso para con la organización, promueve la competencia a su interior y genera un repertorio ampliado de habilidades y destrezas que conlleva a reducir la rotación de personal.

Capacitación

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y está orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores (Aguilar, 2004).

A continuación se presentan algunas investigaciones en Latinoamérica que sirven de referente para el desarrollo de este trabajo de investigación en lo que se refiere a capacitación:

1. Capacitación del Personal para Empresas del Nuevo Milenio (Martinez, 2001).

Existe un problema en las organizaciones en cuanto a la gestión del conocimiento para la estandarización del aprendizaje en el recurso humano y de producción, por tanto ésta tesis plantea que para adquirir competitividad en el mercado nacional e internacional es indispensable que el recurso humano tenga capacitación, información y consultoría.

[Escriba aquí]

Por tanto, el autor planteó un manual dirigido a las personas que manejan el recurso humano, que parte de la descripción de puestos de trabajo, esto se debe hacer de forma escrita y objetiva, concisa y precisa. La descripción del puesto debe estar conformada por los siguientes aspectos:

1. Encabezado
2. Descripción genérica
3. Habilidades
4. Responsabilidad
5. Esfuerzo
6. Accesorios de puesto

La descripción del puesto de trabajo o más concretamente de sus procesos, roles y responsabilidades, buscó que las organizaciones a través de esta información pudieran evaluar la contribución al logro de metas, identificar el perfil adecuado a la persona que debe desempeñar y por consiguiente, ocupar un puesto de trabajo determinado, además, la evaluación del puesto de trabajo también permitió diseñar planes de intervención por áreas organizacionales, con el fin de asegurar que el desarrollo de tareas y desempeño sea exitoso, buscando la especialización y distribución del trabajo de forma eficaz.

La valoración de puestos de trabajo también tuvo como fin visualizar el entorno de la empresa, interna y externamente, así como sus necesidades de personal, ello sin duda busca darle paso a la estrategia a seguir dentro del plan de capacitación establecido dentro de la compañía, estrategia que se fundamentó en los datos obtenidos al establecer la descripción de puestos de trabajo y su valoración respecto al logro de metas; así fue posible establecer un

[Escriba aquí]

sistema de capacitación anual, con procedimientos y protocolos diseñados a modo de directrices desde la dirección general y las áreas que le sean subordinadas, coordinado por el departamento de recursos humanos.

Una vez se establecieron las necesidades de capacitación para el personal, la gerencia de recursos humanos fue la encargada de elaborar el respectivo programa curricular y estableció la forma en que se evaluó su desempeño y efectividad. La misma gerencia de recursos humanos, fue la encargada de la contratación del personal idóneo para realizar la capacitación, estableció el plan de capacitación, el cual debe estar en constante valoración y evolución, de acuerdo a las necesidades, motivaciones e incentivos del personal.

Por último, el autor recomienda que las organizaciones, para garantizar una buena capacitación, las implementen desde misma dirección general junto con la gerencia de recursos humanos y que posteriormente logren identificar las mejoras en el rendimiento de los trabajadores, así como también el impacto en la visión y competitividad de la organización.

2. Modelo de Capacitación para el Personal Administrativo de la Fundación del Área Andina, Seccional Pereira (González Echeverri y Patiño Suarez, 2001).

El talento humano dentro de la fundación del Área Andina Seccional Pereira, cumple para los directivos un gran papel, ya que es un factor de alto impacto en el resultado de cada uno de los procesos; por tal motivo, la fundación desarrolla proyectos que permiten fomentar el crecimiento y desarrollo de los colaboradores a partir de la capacitación constante, sin embargo, la Fundación aún no cuenta con un programa de capacitación adecuado para el personal administrativo de dicha institución.

Por lo tanto, se planteó un programa de capacitación aplicable no sólo en la Fundación, sino también a otras organizaciones como modelo; este se enfoca en el sistema de calidad total y se

[Escriba aquí]

adapta a las necesidades misionales y visionales de cada organización; este programa se estableció de acuerdo a las solicitudes y necesidades de las altas directivas de la institución, de los clientes internos y externos.

El modelo se compone de seis fases: la primera planeación inicial, seguida de la medición de necesidades de capacitación, el diseño de la capacitación, la ejecución de la capacitación, la evaluación de la capacitación y por último, el seguimiento de la capacitación.

Para dar cumplimiento a éstas fases, se debe realizar un diagnóstico de las necesidades de cada área, así como un análisis de la capacitación implementada, esto con el fin de dar inicio al programa de capacitación correspondiente, el cual contará con un cronograma de actividades planificado específicamente por áreas, con el seguimiento específico y por último, bajo la evaluación indicada del proceso de capacitación aplicado.

3. Propuesta de mejoramiento al proceso de capacitación implementado por el área de Gestión Humana de Almacén S.A. Diagnostico Organizacional (Bohorquez y Tovar, 2008).

Almacén S.A. es una empresa conformada hace más de 55 años que se consolida como una compañía líder en el sector logístico; para empezar con el trabajo se realizó un registro histórico de la organización como el fin de realizar un diagnóstico que permitiera conocer los procesos manejados en cuanto a capacitación y el entorno que la maneja.

Se realizó un diagnóstico detallado en el área de gestión Humana, ya que es la encargada de gestionar los procesos de capacitación en la organización, se detallaron las funciones de los cargos de esta área y por último se estudió el programa de capacitación establecido, el cual se encuentra distribuido de la siguiente manera: perfiles de cargo, evaluación de desempeño,

[Escriba aquí]

necesidades de capacitación, multiplicadores del conocimiento, certificados, registro de asistencia, programa de capacitación y por último evaluación del evento.

Una vez estudiado el programa de capacitación establecido, se realizó un diagnóstico de este programa a través de dos cuestionarios de preguntas abiertas y cerradas, el cual concluyo que el programa de capacitación no genera satisfacción en el personal, ni cumple con las necesidades y expectativas de acuerdo a las tareas que cumple la organización.

Esta propuesta de mejoramiento se basó en trece aspectos importantes entre los cuales se encuentra crear conciencia sobre la importancia y los beneficios de la capacitación para la organización y para los empleados; replantear las herramientas para la detección de necesidades y alinearlas con la planeación estrategia de la organización; actualizar los temas de capacitación enfocados a las actividades y funciones del cargo; desarrollo y claridad del programa de capacitación y de los temas que se van a tratar; por último una evaluación que permita medir el éxito de la capacitación en el desarrollo de actividades.

Empresas de Outsourcing con énfasis en la Administración del Recurso Humano.

Son empresas creadas para satisfacer las necesidades de otras instituciones en términos de servicios de mano de obra calificada, su forma de contratación está basada en recursos anexos y externos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las organizaciones, mientras que ésta se dedica a la razón de ser de su negocio, trasfiere todo o parte del trabajo de una empresa a otra, mediante un contrato de servicios.

Las empresas de outsourcing buscan la realización de una operación o servicio integral, el cual ejecuta de forma independiente, asumiendo la administración de las labores realizadas para el contratante, por ende el outsourcing es la herramienta de gestión que combina la correcta

[Escriba aquí]

determinación de la estrategia, con las medidas adecuadas para llevar a cabo de manera operativamente eficaz labores necesarias para el desarrollo y función empresarial. Esta concepción implica que no se trata sólo de eficacia operativa orientada en términos estratégicos (Schneider, 2004).

En un mundo globalizado, los negocios y toda aquella relación de emprendimiento, están relacionados con la necesidad de resaltar y generar valores agregados y diferenciales frente a los competidores. El outsourcing entra como intermediario con la ejecución de procesos de forma diligente, respecto de la optimización de los recursos que invierte la organización empresarial.

Dentro de tal marco, las empresas outsourcing encuentran modelos basados en la eficiencia y eficacia para administrar el recurso humano de otras compañías, es decir, llevar a cabo todo el proceso a cargo de ésta área corporativa, lo que implica, desde el proceso de vinculación y selección de personal, hasta la desvinculación de personal y actividades asociadas.

A ésta forma de subcontratación de funciones en procesos del área de Recursos Humanos, se acude con el fin de optimizar actividades, tanto internas como externas, que no hacen parte del objeto del negocio o finalidad lucrativa.

La subcontratación de procesos de tercerización enfocados a los recursos humanos, se encarga de llevar los procesos operativos desde la selección de personal, contratación, manejo y liquidación de la nómina, entre otros bajo la modalidad de personal *in house* en las denominadas empresas clientes, asignándole la cohesión e interrelación apropiada y eficaz entre las diferentes áreas del prestador.

Éste sector en Bogotá hoy presenta grandes y renombrados competidores y cada día la oferta se orienta a comercializar servicios diversos, especializados e integrales, de altísima calidad y a bajos costos. El punto de interés que despiertan las empresas outsourcing en recursos humanos,

[Escriba aquí]

es la reducción y mayor control de gastos operacionales en la materia; ello genera la consolidación de las áreas de recursos humanos como puntos rentables y generadoras de valor para las instituciones.

Una de las entidades de outsourcing en materia de administración de recursos humanos es la sociedad Serví Industriales y Mercadeo (S&M), ésta es una empresa dedicada a la selección especializada de talento humano, utilizando esquemas y herramientas de última generación que se acoplan de manera individual a cada organización, con el objeto de convertirse en socios estratégicos en el área de gestión humana.

Serví Industriales y Mercadeo tiene una formación de plan de negocio pensada desde experiencias corporativas similares a empresas de orden multinacional como lo es ADECCO: quienes se dedican a la prestación de servicios de outsourcing en procesos de recursos humanos que se ha consolidado como una de las más fuertes en este sector a nivel mundial.

Su esquema de negocio es utilizado para cubrimiento de actividades propias y permanentes del cliente, que requieren un alto grado de especialización y formación del recurso humano. ADECCO se encarga de administrar ciertas áreas de las empresas, siempre bajo la dirección del cliente y de acuerdo con sus procesos propios y políticas.

AVANCYS S.A.S. es otro caso corporativo de una empresa de outsourcing de recursos humanos: Es una empresa que ofrece servicios de outsourcing para recursos humanos utilizando la herramienta *Odoo*; sistema administrativo integrado ERP - 100% WEB, que permite tener todo el control del departamento de recursos humanos.

ADA S.A. es un tercer ejemplo de outsourcing en recursos humanos: es una empresa dedicada a ofrecer servicios de outsourcing en gestión del talento humano a través del cual sus

clientes y partners pueden seleccionar y/o contratar servicios de personal (por administración de nómina delegada).

Programas de Formación Realizados por Empresas de Outsourcing de Personal.

Desarrollo de capital humano.

Es el proceso por el cual se identifican variables críticas que impactan en la obtención de resultados a partir del ambiente laboral, responsabilidades, funciones, perfiles y de todas aquellas variables que involucran la definición de roles en las organizaciones. A continuación, enseñamos algunos de los métodos de formación empresarial más empleados en el mercado de las empresas de outsourcing en recursos humanos:

1. **GET:** es un modelo de entrenamiento metodológico innovador que provee en cada uno de sus tres niveles, herramientas de práctica inmediata. GET logra articular mediante elementos del “hacer” con el “ser” obteniendo un entrenamiento integral del participante. GET, es un acrónimo que significa:

- G (Global): herramientas rápidas y contundentes, resuelve deficiencias de corto plazo y mejorar el desempeño de las tareas diarias el “hacer”.
- E (Específico): herramientas, dinámicas, novedosas, combina herramientas del “hacer” y el “ser”
- T (Trascendental): herramientas principalmente experienciales, la participante crece como colaborador y como persona, desarrollo personal y profesional, el trabajo trasciende el “ser” del participante.

2. **Taller In - Company:** Talleres desarrollados a la medida, para potenciar el entrenamiento de habilidades y competencias técnicas y competencias blandas a través de simulaciones, dinámicas de interacción, role-playing, juegos lúdicos, ejercicios, casos prácticos, debates etc.

3. **Outdoor Training u Office Fitness:** actividades deportivas no competitivas que incentivan el trabajo en equipo, la comunicación, el liderazgo y la integración entre los participantes.

4. **Team Building:** Talleres de construcción de equipos a través de dinámicas experienciales, desarrolladas a la medida de la necesidad del cliente.

5. **Taller de Cuerdas Bajas:** Talleres de construcción de equipos a través de dinámicas experienciales que utilizan cuerdas, pasos o sistemas ubicados a unos cuantos centímetros del suelo, permitiendo que se genere sinergia en los equipos participantes.

6. **Taller de Cuerdas Altas:** Permite la consolidación de competencias personales para la gestión de equipos. Consiste en una serie de dinámicas que se realizan en estructuras a varios metros de altura con equipos especializados para la seguridad del participante.

7. **Talleres de Integración Volviendo al Juego:** Estos fomentan la integración, la creatividad colectiva y la iniciativa del equipo. Se desarrolla a través de dinámicas que involucran las artes escénicas (teatro, clown y danza) y artes plásticas (pintura y escultura).

Competencias.

El término hace referencia a las características de personalidad, comportamientos, habilidades analíticas e interpersonales que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

[Escriba aquí]

Estas se conforman exclusivamente por las características de personalidad que vehiculizan el éxito y que llevarán a una persona a tener un perfil ocupacional superior o de éxito.

Las competencias están arraigadas al talento que tienen y desarrollan los trabajadores, cuyas características son esenciales para determinar el tipo de funciones, tareas o actividades que deberá desempeñar (Alles, 2006).

Diagnóstico.

Cuando se hace referencia al término diagnóstico nos remitimos a la recolección y análisis de datos para evaluar problemas de diversa naturaleza. El diagnóstico empresarial debe permitir que el equipo directivo de la empresa, sea cuál sea su responsabilidad funcional conozca cuanto antes en qué posición se encuentra la empresa para poder adoptar las medidas de gestión correctoras cuando la trayectoria no sea la deseable (Eslava, 2003).

Reseña Serví Industriales y Mercadeo S.A.S.

Es una empresa que cuenta con 21 años de experiencia prestando servicios integrales de Outsourcing en áreas administrativas, operativas y comerciales, así como Consultoría en Gestión Humana y Responsabilidad Social Empresarial.

Serví Industriales y Mercadeo S.A.S pertenece al grupo empresarial VARU, el cual está conformado por tres empresas, Gente Oportuna Empresa Temporal de Servicios, ASERASEO empresa que dota de personal de aseo a otras empresas y Serví Industriales y Mercadeo, empresa que presta servicios de outsourcing y consultoría.

En los últimos cinco años, Serví Industriales y Mercadeo bajo la directriz de su Gerente General la Dra. María Mercedes de Montaña, ha logrado desarrollar modelos estratégicos en Áreas de Gestión Humana, enfocadas en los grupos de interés de la organización.

[Escriba aquí]

El secreto de la estrategia de esta Empresa, es apoyar a sus clientes bajo la implementación de un modelo de Gestión Humana que lo requieran, permitiendo analizar, evaluar y desarrollar programas de mejoramiento continuo en sus procesos internos, generando panoramas nuevos y retos.

La Empresa ofrece procesos personalizados de tercerización (BPO) en las Áreas de Gestión Humana, las cuales se benefician del modelo que implementa la organización en pro de los grupos de interés de la Empresa.

Este proyecto estratégico comenzó en el año 2007, hoy la empresa puede afirmar que su modelo mejora la calidad, optimiza los tiempos, procesos y recursos de las empresas clientes en las que se implementa.

Esta organización no solo es un icono de calidad, si no de creatividad y desarrollo de programas personalizados para cada cliente; procesos que permiten lograr las metas corporativas establecidas a mediano y largo plazo.

Empresas de peso nacional e internacional, como la Sociedad de Activos Especiales (SAE), Occidental De Colombia (OXY), Empresa de Telefonía de Bogotá (ETB), Toxement, Industrial Consulting S.A.S., Central de Inversiones S.A. (CISA), EPS CAFESALUD, Linde de Colombia, La Previsora Seguros S.A. y Beneficios Integrales Oportunos entre otras, hoy son clientes de esta empresa y han visto mejorar sus procesos internos, logrando cambios significativos en la cultura y la calidad de los procesos ofrecidos a sus grupos de interés, que impactan de manera importante su productividad.

Muchos de sus clientes pueden dar fe que sus estrategias corporativas han sido impactadas de manera positiva y efectiva con la intervención de esta organización, bajo los modelos de Serví Industriales y Mercadeo S.A.S. logrando reducir la rotación de personal, analizar y mejorar las

[Escriba aquí]

cargas de trabajo, corregir sus curvas salariales, describir las funciones de cada colaborador de acuerdo a su gestión, mejorar el clima organizacional, desarrollar modelos efectivos de comunicación con sus grupos de interés, entre otros.

El reto de Serví Industriales y Mercadeo S.A.S es entregar una propuesta diferencial al mercado Colombiano, enfocada al Talento humano y bajo un modelo de Gestión Humana y Responsabilidad Social Empresarial.

Hoy se puede afirmar que esta compañía es una de las mejores en el país y espera convertirse para el año 2020, en una de las empresas de outsourcing líder a nivel nacional en la entrega de soluciones de vanguardia a sus clientes y con amplio enfoque en el talento humano.

Aprendizaje.

Para Hilgard E. autor del libro teorías del aprendizaje, el aprendizaje es:

“El proceso en virtud del cual una actividad se origina o cambia a través de la reacción a una situación encontrada, con tal que las características del cambio registrado en la actividad no puedan explicarse con fundamento en las tendencias innatas de respuesta, la maduración o estados transitorios del organismo” (Hilgard y Bower, 1979).

Para Alonso, Gallego y Honey, en su libro *los estilos de aprendizaje, procedimientos de diagnóstico y mejora*, se plantea que el aprendizaje se establece a través de cuatro estilos (1995):

1. Activos: Gustan de nuevas experiencias. Son de mente abierta, no escépticos y les agrada emprender nuevas tareas. Son personas que viven en el aquí y el ahora.
2. Reflexivos: Gustan observar las experiencias desde diferentes perspectivas. Reúnen datos para analizarlos con detenimiento antes de llegar a alguna conclusión. Prefieren ser prudentes y mirar bien antes de actuar.

[Escriba aquí]

3. Teóricos: Suelen ser perfeccionistas. Por lo general, buscan integrar los hechos en teorías coherentes. Gustan de analizar y sintetizar. Para ellos, la racionalidad y la objetividad son aspectos prioritarios.
4. Pragmáticos: Su principal característica se relaciona con la aplicación práctica de las ideas. Son realistas cuando se trata de tomar una decisión o resolver un problema. Su filosofía es: si funciona, es bueno

Según la Real Academia de la Lengua el aprendizaje es la acción y efecto de aprender algún arte, oficio u otra cosa (Real Academia Española, S.f).

Contrato de Trabajo

Según el Ministerio Nacional del Trabajo, el contrato de trabajo es, *in extenso*:

«Un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa y diremos que es laboral, cuando además de los elementos de cualquier contrato concurren los elementos esenciales de que trata el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo, que dice: [...] Elementos esenciales (...) Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales: (...) La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo; La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país; y, un salario como retribución del servicio»

[Escriba aquí]

Según la Real Academia de la Lengua el contrato es «Pactar, convenir, comerciar, hacer contratos o contratas de un trabajo» (Real Academia Española, S.f).

Conocimiento

“El conocimiento es el punto más alto del saber porque concierne a la razón en vez de a la experiencia. La razón utilizada de forma debida, conduce a ideas que son ciertas y los objetos de esas ideas racionales son los universales verdaderos, las formas eternas o sustancias que sustituyen el mundo real” (Valhondo, 2002). En esta medida se podría indicar que el conocimiento es una mezcla de experiencias, que permiten construir un sistema de valores a partir de la información interiorizada y que permiten enfrentarse a nuevas vivencias.

En las organizaciones este conocimiento se encuentra evidenciado no solo en los documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas”

El proceso del conocimiento se divide en seis niveles (Jose, 2006):

- Nivel Metalingüística: califica el lenguaje
- Nivel Lingüístico: expresión del conocimiento
- Nivel Lógico: concepto, juicio y razonamiento
- Nivel Psicológico: el conocimiento se forma a través de imágenes, sensaciones, sentimientos, pautas de conducta
- Nivel Ontológico: los objetos dan el plano del conocimiento
- Nivel Ontico: se adopta una posición realista, aun sabiendo que existe una realidad, independiente de que se le conozca o no.

Según la Real Academia de la Lengua el conocimiento es «Entendimiento, inteligencia y razón natural» (Real Academia Española, S.f).

Empresa

Se podría decir que la empresa es el conjunto de recursos humanos, físicos, financieros, técnicos que se conjugan para alcanzar un fin, como la prestación de un servicio o la venta de un bien. (Ricalde, 2014).

Según el Código Sustantivo del Trabajo define la empresa de la siguiente manera “Se entiende como una sola empresa, toda unidad de explotación económica o las varias unidades dependientes económicamente de una misma persona natural o jurídica, que corresponda a actividades similares, conexas o complementarias y que tengan trabajadores a su servicio”.

Además: “En el caso de las personas jurídicas existirá unidad de empresa entre la principal y las filiales o subsidiarias en que aquella predomine económicamente, cuando, además, todas cumplan actividades similares, conexas o complementarias; pero los salarios y prestaciones extralegales que rijan en la principal al momento de declararse la unidad de empresa solamente se aplicarán en las filiales o subsidiarias cuando así lo estipule la respectiva convención colectiva de trabajo, o cuando la filial o subsidiaria este localizada en una zona de condiciones económicas similares a las de la principal, a juicio del Ministerio o juez del trabajo” (Legis, 2014).

Según la Real Academia de la Lengua la empresa es la unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos (Real Academia Española, S.f)

Outsourcing

El Outsourcing es un término inglés conformado por dos palabras: “Out” que traducida al español significa fuera y “Source” cuyo significado es fuente u origen, es decir, la expresión se refiere a una fuente externa, la cual generalmente dentro del ámbito empresarial es utilizada para referirse a la subcontratación, externalización o tercerización, la cual podemos definir como el proceso empleado por una empresa en el cual otra organización es contratada para desarrollar a través de mano de obra calificada una determinada función en el área de la empresa contratante (Almanza y Archundia, pág. 16).

Para Mondy (2005) el Outsourcing es “el abastecimiento externo cuyo proceso consiste en transferir la responsabilidad de un área de servicio y sus objetivos a un proveedor externo, impulsado por la necesidad de reducir costos ocasionados por ingresos escasos o presupuestos más limitados, fusiones y adquisiciones que han creado muchos sistemas redundantes” (Mondy, 2005).

Se podría concluir que el proceso de outsourcing es la delegación de una empresa de algunas responsabilidades y acciones a proveedores externos, a través de acuerdos comerciales y la negociación de oferta de servicio con recurso calificado a costos más bajos.

Recurso Humano.

Si bien la expresión *recurso* en algunos ambientes académicos puede resultar peyorativa, dado que pone al mismo nivel de elementos materiales a las personas, estas si se convierten en el activo más valioso para la organización, ya que son estos los encargados de hacer realidad las metas institucionales, producir experiencias de servicio valiosas que fidelicen a un cliente, generar valor en los procesos, pero sobre todo en construir reputación.

[Escriba aquí]

Los recursos humanos constituyen el activo más importante y por ende el que más atención demanda; en la actualidad, la administración del recurso humano, la gente significa por su naturaleza e implicación para la organizaciones, una responsabilidad medular ya que está presente en todas las actividades de la empresa (Corrales, 2005).

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

Talento Humano.

Como se mencionó en el apartado anterior aún hay discusiones sobre el término que describa apropiadamente a las personas que construyen y mantienen las organizaciones, sin embargo el talento hace referencia a las capacidades, destrezas y compromiso que tienen los trabajadores, siendo capaces de transformar el entorno y dejar huella en los clientes y consumidores; este término también implica el desarrollo, reconocimiento y compensación por parte de la empresa.

Para esto se hace indispensable la construcción, gestión y evaluación de políticas, planes, programas y actividades que permitan garantizar una correcta y competente estructura organizacional, donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales.

Se incluye todo el esfuerzo humano desplegado dentro del entorno organizacional y las potencialidades, así como todos los factores que cualifica este esfuerzo y potencialidades como son los conocimientos técnicos profesionales las experiencias las habilidades la motivación los intereses vocacionales la salud las aptitudes las actitudes la creatividad y la cultura general (Moquete, 2007)

El enfoque del talento humano abarca en su totalidad los esfuerzos conjuntos, que conlleven el desarrollo del potencial de cada uno de los trabajadores, que convoque los aspectos detallados de las percepciones inmersos en el ámbito laboral, es por esto que la importancia del talento humano repliega de manera profunda en todos los niveles profesionales y de los entornos de la empresa.

MARCO LEGAL

De las normas que regulan las empresas de outsourcing el artículo 34 del código sustantivo del trabajo modificado por el artículo tercero del decreto 2351 de 1965 determina:

1o) Son contratistas independientes y, por tanto, verdaderos patronos y no representantes ni intermediarios, las personas naturales o jurídicas que contraten la ejecución de una o varias obras o la prestación de servicios en beneficios de terceros, por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos, para realizarlos con sus propios medios y con libertad y autonomía técnica y directiva. Pero el beneficiario del trabajo o dueño de la obra, a menos que se trate de labores extrañas a las actividades normales de su empresa o negocio, será solidariamente responsable con el contratista por el valor de los salarios y de las prestaciones e indemnizaciones a que tengan derecho los trabajadores, solidaridad que no obsta para que el beneficiario estipule con el contratista las garantías del caso o para que repita contra él lo pagado a esos trabajadores.

2o) El beneficiario del trabajo o dueño de la obra, también será solidariamente responsable, en las condiciones fijadas en el inciso anterior, de las obligaciones de los subcontratistas frente a sus trabajadores, aún en el caso de que los contratistas no estén autorizados para contratar los servicios de subcontratistas (Legis, 2014).

De lo anterior se infiere que la carga prestacional derivada de un proceso de subcontratación, deberá ser asumida, en principio, por el directo contratante del trabajador, independientemente que el objeto materia del contrato beneficie a terceros.

Se hace expresa salvedad que el beneficiario de las obras responderá solidariamente junto con el contratante, por la carga prestacional, en el caso que el objeto materia del contrato sea distinto de las actividades misionales de la empresa beneficiaria (Bermudez, 2005).

Colombia no cuenta dentro de su cuerpo legal con una definición de outsourcing, pero dada la esencia de esta figura empresarial es factible encontrar dispersas sus normas básicas.

El Código Civil regula todo lo relacionado con el contrato de obra, en sus artículos 2053 y siguientes, igualmente con el que tiene que ver con el arrendamiento de servicios inmateriales, regulado en los artículos 2063 y siguientes.

Por su parte, el Código de Comercio contempla figuras contractuales como la compraventa, el de suministro (arts. 968 y ss.), la comisión (arts. 1287 y SS.), la agencia comercial (1317 y ss.), contratos que resultan bastante conocidos y de una aplicación casi que cotidiana en las relaciones de comerciantes.

La subcontratación laboral en Colombia se rige por una serie de decretos que específicamente se tratarán en un lapso de tiempo que pondremos a consideración para su estudio año 2010 a 2014.

La tercerización laboral en Colombia ha ido obteniendo como respuesta del legislativo la expedición de una serie de decretos que han venido a responder de alguna manera, a aspectos colaterales derivados de la contratación laboral subcontratada o bien a pronunciarse respecto de la salvaguarda de los derechos del trabajador subcontratado, en algunos frentes laborales.

Decreto 135 del 31 de enero de 2014, Por el cual se desarrolla el esquema de ahorro de cesantías, se establece el beneficio económico proporcional al ahorro en el Mecanismo de Protección al Cesante y se dictan otras disposiciones.

Como referencia al decreto 135 del 31 de enero de 2014 las empresas que presten servicios de tercerización de outsourcing en Colombia se ven obligados en la aplicación del sistema real y expedito de ahorro de las cesantías para los trabajadores subcontratados con el fin de proteger los derechos y prestaciones de ley a los trabajadores.

[Escriba aquí]

Decreto 0664 del 1° de abril de 2013, Por el cual se reglamenta el acceso y operación del Servicio Social Complementario de Beneficios Económicos Periódicos –BEPS

El legislador se pronuncia respecto de los derechos y beneficios de que debe gozar el trabajador en Colombia, sea subcontratado o no, con miras a lo que en el futuro sería un marco de beneficios laborales.

Este decreto entraría a operar y ser efectivo cuando el vacío jurídico habido por cuenta de la tercerización laboral sea superado.

Decreto 0721 del 15 de abril de 2013, por medio del cual se reglamenta el numeral 4° del artículo 7° de la Ley 21 de 1982 y se regula la afiliación de los trabajadores del servicio doméstico al Sistema de Compensación Familiar.

En la aparición de las primeras empresas de tipo outsourcing en Colombia, una de las pioneras en acogerse a la figura fueron las empresas de aseo y servicios generales y/o doméstico, hasta el punto de que el legislador interviniera para salvaguardar los derechos de estos trabajadores. Ley 1438 de 2011 por medio de la cual se reforma el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones en donde el congreso de la república decreta: Artículo 59. Operación con terceros. “Las Empresas Sociales del Estado podrán desarrollar sus funciones mediante contratación con terceros, Empresas Sociales del Estado de mayor nivel de complejidad, entidades privadas o con operadores externos, previa verificación de las condiciones de habilitación conforme al sistema obligatorio de garantía en calidad”

Por lo anterior las empresas del estado ya sean de economía mixta, privada o pública también podrá subcontratar con el objeto de suplir necesidades en cuanto al desarrollo de las operaciones que no son propias del objeto social del estado, esto a discreción y previo aviso por diferentes medios así lo estipule la empresa, ya sea por licitación pública o entre otras.

[Escriba aquí]

METODO

La investigación propuesta se realiza en la empresa Serví Industriales y Mercadeo, outsourcing especializado en áreas administrativas, operativas y comerciales, así como consultoría en Gestión Humana y Responsabilidad Social Empresarial. El proceso investigativo será enfocado a la parte administrativa de la organización la cual cuenta con 30 trabajadores.

Tipo de Investigación.

El diseño propuesto en esta investigación es de tipo mixto, el primero de ellos es de tipo cualitativo, ya que permite realizar una recolección de datos específica obteniendo una descripción que logre “identificar, indagar y describir aquellas características y aspectos fundamentales del objeto de investigación detalladamente,..., así como diseñar productos modelos o prototipos” (Bernal, 2010), este se realiza a través de tres grupos focales con un cuestionario conformado por preguntas abiertas; de la misma manera y complementando la metodología anterior, esta investigación se enfocará cuantitativamente, esto permite relacionar variables con los resultados, permitiendo dar un valor explicativo y buscando realizar una medición de la información recolectada con el fin de tener una clasificación de características. La recolección de datos en este método se realiza por medio de la evaluación de desempeño y a partir de ellos enfocar la construcción de un modelo como se plantea en los objetivos.

La unión de estos métodos de investigación busca por un lado medir con precisión las variables y por otro lado evaluar el grado de relación entre ellas, de modo que permita dar respuesta al objetivo de este proyecto.

Diseño Metodológico

La respectiva investigación se realiza en la empresa Serví Industriales y Mercadeo al personal administrativo para llevarlo a cabo se cumplirán los siguientes pasos:

Formular un diagnóstico el cual permita recopilar información detallada sobre los programas de entrenamiento y capacitación que se manejan en el personal administrativo, con el fin de determinar cuáles son los beneficios y desventajas en estos programas y posteriormente darle los ajustes necesarios y/o realizar la implementación de nuevos programas de entrenamiento.

Una vez obtenidos los análisis del diagnóstico se procede al diseño de instrumentos con el fin de medir el impacto que genera los programas establecidos de capacitación en el personal, una vez diseñado se procede a la implementación de estos utilizando la metodología de Focus Group la cual plantea un modelo de participación, a través de grupos de discusión, fomentando una dinámica en la cual se logre una interacción entre los participantes dando cumplimiento a la indagación propuesta.

Finalizado la aplicación de los instrumentos se debe generar el respectivo análisis que logre verificar cuál es el impacto que los programas de capacitación tienen en el personal administrativo; a partir del análisis se realizarán las recomendaciones para efectuar cambios o redefinir los programas actuales, de igual manera se propondrán nuevos programas de capacitación estandarizados que estén acorde con el personal administrativo de Serví Industriales y Mercado.

RESULTADOS Y ANÁLISIS

Instrumentos a Aplicar

Diagnóstico.

Para realizar seguimiento a la investigación se vio necesario realizar un diagnóstico enfocado a los programas de capacitación que ha manejado la empresa Serví Industriales y Mercadeo, el diagnóstico aplicado se realizó a la directora de Gestión Humana la cual dio respuesta a un formulario compuesto por trece preguntas abiertas y cerradas, enfocadas en dos aspectos importantes, primero un recorrido histórico sobre los programas de capacitación y segundo sobre la planeación, evaluación e inversión del programa de capacitación (Anexo 1).

De acuerdo al instrumento aplicado se concluyeron los siguientes aspectos importantes:

En el outsourcing no existe un registro histórico sobre los programas de capacitación que ha realizado la organización; tan solo hasta el 2015 se lleva el seguimiento y un “plan de capacitación”

La cual usualmente se hace a través de programas de reinversión con las Aseguradoras de Riesgos Laborales - ARL, Cajas de Compensación - en este caso Colsubsidio, Bio y consultores propios de la organización, estas capacitaciones se han realizado al 100% de la organización, donde el 80 % de estas se realiza de forma grupal.

Aunque la organización realiza programas de capacitación constantes enfocados al conocimiento, desarrollo de habilidades, liderazgo y trabajo en equipo; se reconoce que estos programas no están acorde con las actividades y funciones del personal administrativo, anualmente se realizan evaluaciones de desempeño, evaluación por trabajador y evaluación por actividad, los resultados son presentados mediante informe a gerencia y respecto a ellos se toman diferentes decisiones.

[Escriba aquí]

De acuerdo al diagnóstico presentado se puede deducir que es necesario realizar una reestructuración del plan de capacitación del Outsourcing Serví Industriales y Mercadeo, ya que es evidente que los temas tratados en la capacitación durante los últimos años están enfocados a temas globales para el personal, pero no satisface las necesidades que requiere cada área y cargo para dar cumplimiento a las actividades y tareas propias del rol y de la organización.

Evaluación del Desempeño.

La evaluación de desempeño es aplicada al personal administrativo del outsourcing Serví Industriales y Mercadeo, esta evaluación consta de un cuadro para escribir los datos personales del trabajador, seguido describe como se debe calificar la evaluación de acuerdo con la escala (nunca (1)-algunas veces (2)-muchas veces (3) – siempre (4)), en cuanto a los ítems a evaluar este se encuentra conformado por 5 visión compartida, actitud de servicio, comunicación efectiva, compromiso y trabajo en equipo cada una con sus correspondientes variables, por ultimo arroja el resultado y los compromisos finales por parte del empleado y su jefe inmediato. (Anexo 2)

La evaluación de desempeño fue realizada 16 trabajadores del personal administrativo ubicados en las distintas áreas de la organización, se tuvo en cuenta las evaluaciones del personal activo y que cumplía con el criterio de tener una antigüedad superior a seis meses dentro de la organización, la evaluación se clasifico por áreas y arrojo los siguientes resultados:

Área operativa

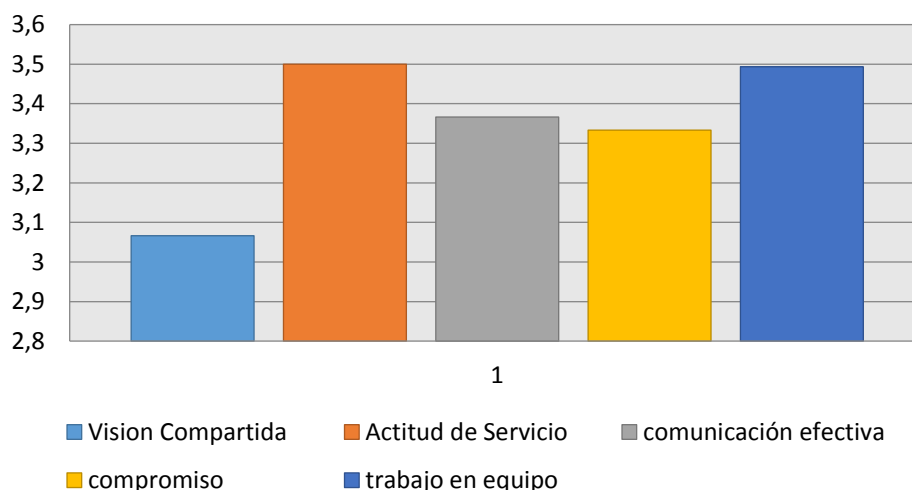
El área operativa se tuvo en cuenta 6 personas las cuales dieron respuesta a la evaluación de desempeño de la siguiente manera (Anexo 3):

[Escriba aquí]

De acuerdo al promedio de las 6 personas en la evaluación de desempeño se puede decir que una de sus principales fortalezas es la actitud de servicio, ya que su evaluación tiende a siempre tiene una actitud de permanente de colaboración frente a los clientes externos e internos favorables y da solución oportuna a sus necesidades (Ver Figura 1).

Dado que el ítem más bajo en el Área Operativa es la visión compartida es decir la motivación para el cumplimiento de objetivos es baja, así como la contribución de ideas para estrategias y cumplimiento de logros se puede inferir que la capacitación que se han realizado en la organización en términos globales, en cuanto a liderazgo no es efectiva y por ende no se está llevando el seguimiento en esas capacitaciones.

Figura 1: Evaluación de Desempeño Área Operativa



Fuente: Elaboración propia

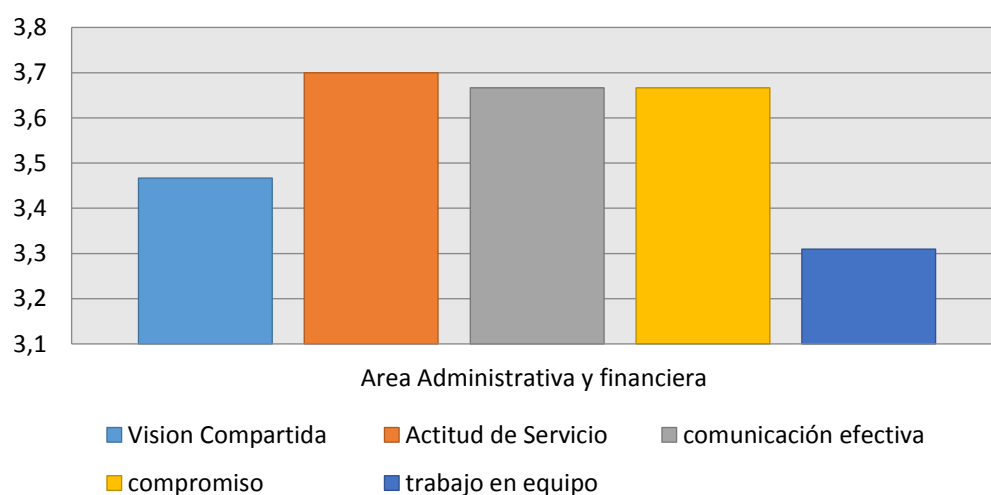
Área administrativa y financiera

El área de administración y financiera se tuvo en cuenta a 3 personas las cuales dieron respuesta a la evaluación de desempeño de la siguiente manera (Anexo 4):

[Escriba aquí]

Las principal falencia dentro del área administrativa y financiera es el trabajo en equipo lo que indica que no hay cooperación, de lo cual se puede inferir que el cumplimiento de los objetivos en común que necesitan cooperación se están desarrollando de manera tardía (Ver figura 2). Nuevamente este resultado hace pensar que la capacitación implantada por la organización la cual se enfoca a estos temas primordiales como lo son liderazgo, capacitación, motivación aunque son implementados en la organización no se le está realizando el respectivo seguimiento lo cual se ve evidenciado en la evaluación de desempeño.

Figura 2: Evaluación de Desempeño Área Administrativa y Financiera



Fuente: Elaboración propia

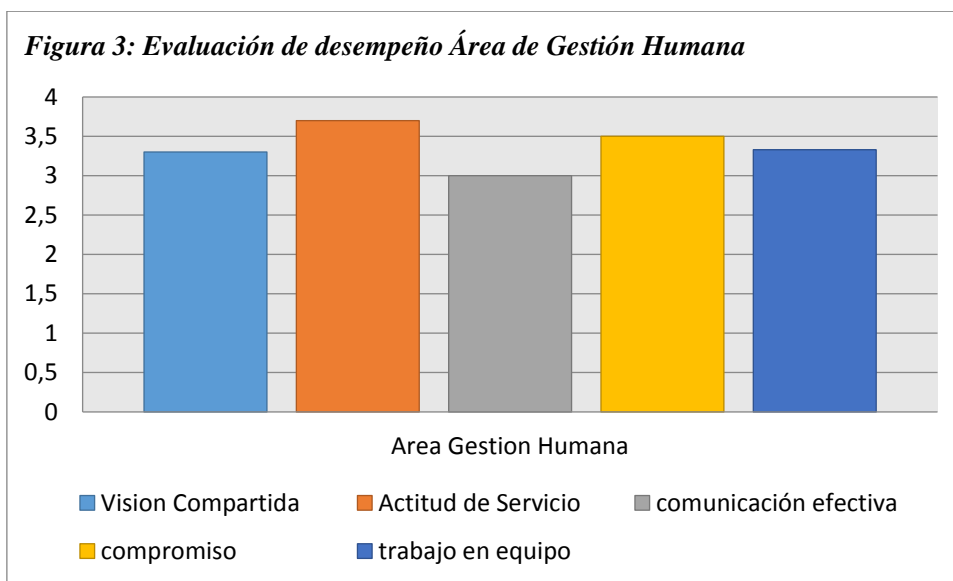
Área de gestión humana

El área de Gestión Humana se indagó a 4 personas, las cuales dieron respuesta a la evaluación de desempeño de la siguiente manera (Anexo 5):

Nuevamente se evidencia que la visión compartida en el área de gestión humana no es tan favorable frente al tema de las capacitaciones que se han realizado, éstas no están generando una buena acogida, por otro lado se evidencia que el compromiso por parte de los trabajadores para

[Escriba aquí]

el cumplimiento de responsabilidades y logros es alto para dar respuesta a los objetivos de la organización. (Ver Figura 3)



Fuente: Elaboración propia

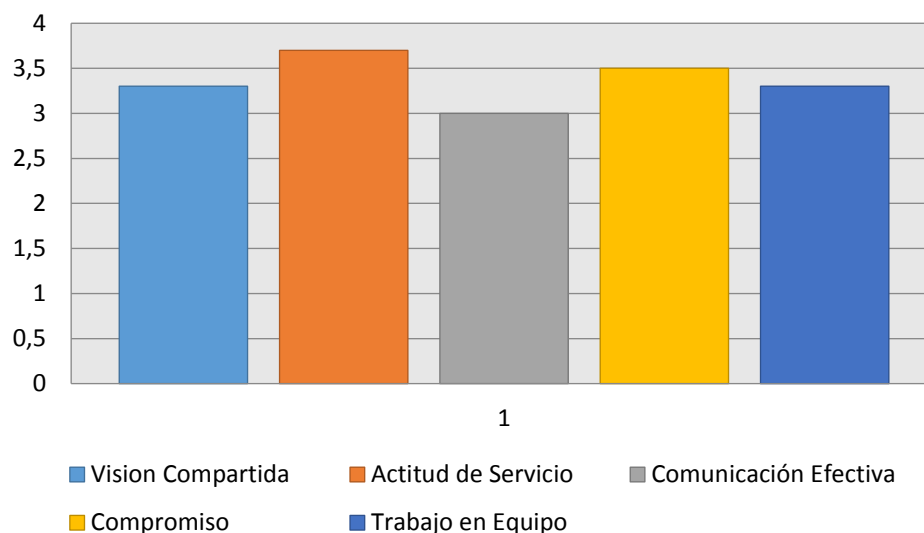
Área comercial

En el área Comercial se tuvo en cuenta a 1 persona, la cual dio respuesta de la siguiente manera (Anexo 6):

Debido a las condiciones de antigüedad y permanecía solo se tuvo en cuenta a una persona, por tanto se relacionó su evaluación de desempeño con las preguntas abiertas y la opinión de su jefe superior. Aunque el participante se da una buena calificación en los cinco ítems esta no es acorde con la visión que tiene su jefe en cuanto a temas como trabajo en equipo y atención al cliente, que son los temas primordiales a corregir, en cuanto a la satisfacción del trabajador resalta y solicita que la capacitación sea desarrollada en los temas que tienen que ver con las tareas fundamentales de su trabajo. (Ver Figura 4)

[Escriba aquí]

Figura 4: Evaluación de desempeño Área Operativa



Fuente: Elaboración propia

Área administrativa

La evaluación de desempeño al personal administrativo arrojó los siguientes resultados:

El trabajo en equipo y la visión compartida son algunos de los ítems más bajos, observando que existe una falta de relación interpersonal, así como la relación y apoyo entre áreas para el cumplimiento de los objetivos; no se plantean propuestas o ideas que permitan el cumplimiento de los objetivos compartidos en el trabajo en equipo.

Aunque la escucha al cliente y la solución a sus demandas no se proporciona de manera efectiva, siempre se muestra interés por mejorar o corregir el proceso, la relación y comunicación efectiva entre trabajadores se da adecuadamente a través de los canales de comunicación y de forma respetuosa. En cuanto al trabajo en equipo no hay relación suficiente entre las áreas que permita el logro de objetivos y responsabilidades a tiempo.

[Escriba aquí]

Focus Group.

La implementación de la metodología cualitativa Focus Group se planteó para realizarse en las diferentes áreas de la organización con el fin de obtener resultados más precisos, sin embargo la organización no permitió que se efectuara de esta manera; por tal motivo nuevamente se llegó a un acuerdo de realizar tres grupos focales, dos de ellos con el personal interno y uno externo enfocado al cliente, no se permitió realizar video registro.

La aplicación del Focus Group se implementó a través de 13 fases de la siguiente manera:

Objetivo

El objetivo de la aplicación del grupo focal al personal administrativo del outsourcing es obtener datos que permitan comprender las actitudes, conocimientos y experiencias que tienen las personas en un ambiente de interacción, el tema de aplicación de este instrumento técnico será la capacitación y aportes al desempeño.

Justificación

Nos permitirá recopilar datos mediante un método cualitativo, los cuales se realizarán los análisis referentes al grupo focal aplicado, de la misma manera permitirá Conocer la perspectiva del personal administrativo referente al desempeño que se da por parte del outsourcing, así como enmarcar el contexto, la situación o el evento en el cual se ubica el fenómeno del estudio.

Temática

La temática que se llevara a cabo para la aplicación del grupo focal está enmarcada en las siguientes fases:

[Escriba aquí]

Fase 1 Definir el objetivo: Obtener datos que permitan comprender las actitudes, conocimientos y experiencias que tienen las personas en un ambiente de interacción, el tema de aplicación de este instrumento técnico será la capacitación y aportes al desempeño.

Fase 2 Realizar y planificar las preguntas: *Guía de Entrevista*, a continuación responda de forma breve a cada una de las preguntas según su experiencia:

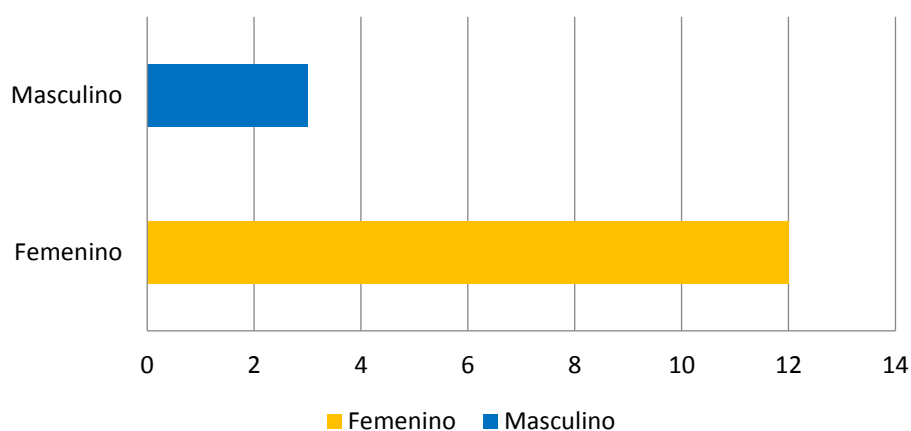
1. ¿De acuerdo a su experiencia laboral describa la relación que ha tenido la capacitación en su desempeño laboral?
2. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido y a que necesidades particulares en el contexto laboral responde dicha capacitación?
3. ¿Describa las necesidades respecto a la capacitación, que se presentan en Serví Industriales y Mercadeo?
4. ¿Qué estrategias se deben desarrollar en un proceso de capacitación para que este impacte en su desempeño y sea favorable?
5. ¿Qué capacitaciones he recibido en los últimos 6 meses que hayan aportado a su desempeño en el área?
6. ¿Qué tipo de capacitación sugiere que debe recibir para mejorar su desempeño y el servicio que le presta a su cliente o usuario?
7. ¿Por qué es importante para usted aplicar programas de capacitación afines a las labores que desempeña?

Fase 3 Seleccionar la audiencia: El grupo focal se aplicará al personal administrativo de un outsourcing en Bogotá, en dos grupos focales y una empresa cliente en un grupo focal.

[Escriba aquí]

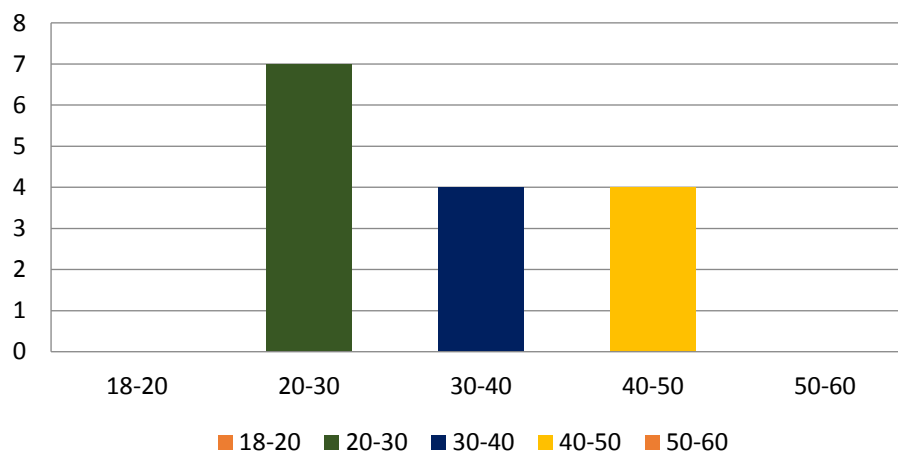
Fase 4 Determinar la cantidad de participantes: Se realizaron los grupos focales con la participación de quince trabajadores, los cuales se dividieron en tres grupos, dos enfocados al personal y un tercer grupo enfocado a una empresa cliente.

Figura 5: Género de los participantes



Fuente: Elaboración propia

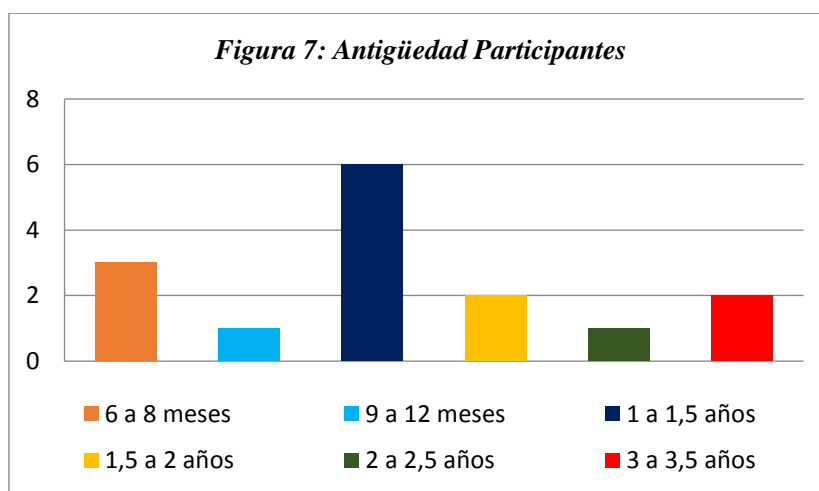
Figura 6: Edad Participantes



Fuente: Elaboración propia

Los grupos focales estaban conformados por hombre y mujeres (ver figura 5 y 6) los cuales llevan más de 6 meses en la organización y pertenecen a las diferentes áreas, se implementa de esta manera ya que los grupos focales se basaron en la evaluación de desempeño y esta solo se [Escriba aquí]

tiene en cuenta y es aplicada a los integrantes de la organización que lleve más de 6 meses en la organización. (Ver figura 7)



Fuente: Elaboración propia

Fase 5 Determinar el moderador y el observador:

- Moderador: Andrés Gutiérrez.
- Observador: Sandra Murcia.

Fase 6 Seleccionar el lugar: El grupo focal se realizara en las instalaciones del outsourcing sala de capacitaciones.

Fase 7 Realizar la introducción al tema a discutir:

Buenas tardes mi nombre es Andrés Gutiérrez, voy hacer el moderador de este grupo focal estoy acompañado por Sandra Murcia quien va hacer la observadora del grupo, a continuación vamos a dar las pautas de la realización del grupo focal dando como tal una breve introducción a ella, el objetivo del grupo focal, es obtener una serie de información mediante la recolección de datos de un instrumento denominado grupo focal, es un instrumento mediante el cual los datos que se recolectan van a ser llevados a

[Escriba aquí]

cabo mediante el trabajo de investigación que se va a realizar, es importante mencionarles que la finalidad de esta información es que no existe ninguna respuesta correcta no ninguna respuesta incorrecta la idea es que ustedes respondan francamente y lo más sinceramente posible. A continuación voy a solicitar a cada uno de ustedes se presenten con su nombre, cargo y área en la cual se desempeñan.

Fase 8 Escuchar a los demás.

Fase 9 Tomar notas, fotografías, videos etc.



Figuras 8 y 9: Registro fotográfico Focus Group

Fuente: Elaboración propia

Fase 10 Concluir la entrevista: cierre de la entrevista frente al grupo.

Moderador Andrés Gutiérrez: bueno muchas gracias por participar en esta sesión de grupo focal, ha sido de gran aporte cada una de sus opiniones, sabemos que cada una de las opiniones que ustedes nos brindaron en este ejercicio nos dará mucha información valiosa para la consecución del objetivo que nosotros hemos planteado en nuestro proyecto de investigación, de antemano agradecerles por parte de mi compañera y por parte mía, la participación de ustedes en este grupo focal. Muchas gracias a ustedes

[Escriba aquí]

Tabla 2. Fase 11 Analizar y obtener los resultados.

Pregunta	Grupo Focal 1 (Anexo 7)	Grupo Focal 2 (Anexo 8)	Grupo Focal 3 (Anexo 9)	Análisis
¿De acuerdo a su experiencia laboral describa la relación que ha tenido la capacitación en su desempeño laboral?	“Relación deficiente ya que durante el tiempo laboral no se ha recibido la capacitación suficiente”	“A parte de la inducción se ha recibido capacitación en temas globales, la capacitación no ha estado relacionada con las necesidades del trabajador”	“La capacitación recibida ha sido enfocada a temas misionales y visionales de la organización”	Se resalta la importancia de la capacitación para el desempeño laboral, sin embargo recalcan que las capacitaciones recibidas no han estado enfocadas a las necesidades de su diario trabajo.
¿Qué tipo de capacitación ha recibido, que necesidades particulares en el contexto laboral responde dicha capacitación?	“Capacitación enfocada a las necesidades de cada proceso, orientadas al contexto laboral general y ética y protocolo para las necesidades de la organización”	“No se ha recibido capacitación ni se ha trabajado en temas específicos”	“No se ha recibido capacitación en los últimos meses”	La capacitación recibida se ha orientado a aspectos misionales temas globales, pero no satisface las necesidades particulares que se tiene para el cumplimiento de las tareas.
¿Describa las necesidades respecto a la capacitación, que se	“ Programar jornadas de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada área”	“Para dar satisfacer las necesidades de capacitación lo principal es la estructuración de	“ Los programas deben estar acorde a las necesidades de los trabajadores, y deben	La principal necesidad para poder satisfacer los procesos de capacitación es como tal

[Escriba aquí]

presentan en Serví Industriales y Mercadeo?	y cada cliente con el fin de evitar las falencia e inconsistencias en los trabajadores“	los manuales de funciones ya que permite tener una visión más clara en cuanto a las necesidad y funciones.	estar enfocados hacia los servicios que presta la organización para un mejor desenvolvimiento”	implementar los procesos y planes que permitan conocer las problemáticas que se presentan en cada área y que necesitan de su respectiva capacitación.
¿Qué estrategias se deben desarrollar en un proceso de capacitación para que este impacte en su desempeño y sea favorable?	“Generar diagnóstico que permita plantear estrategias enfocadas en la eficacia, pertinencia, efectividad y practicidad en la capacitación para el desarrollo de los trabajadores”	“ Identificar las necesidades de cada área, continuidad en los procesos de capacitación, plan de compromisos y evaluación de la capacitación”	“ Implementar un plan de capacitación, cronograma de actividades acorde a los procesos y actividades de cada área”	La planificación y diagnostico en cuanto a capacitación dentro de esta organización debe ser una de las principales estrategias ya que va a permitir llevar un control y seguimiento de las necesidades para dar cumplimiento a las tareas establecidas por cada área”
¿Qué capacitaciones he recibido en los últimos 6 meses que hayan aportado a su desempeño en el área?	“En los últimos 6 meses no se ha recibido capacitación que sea enfocada al desarrollo de las funciones”	“No se ha recibido capacitación en los últimos 6 meses, pero se mantiene una actitud positiva en cuanto a la capacitación futura”	“En los últimos 6 meses no se ha realizado ningún proceso de capacitación”	Es evidente que la capacitación en esta organización no es constante y no está establecida de acuerdo a las necesidades de cada área.

[Escriba aquí]

¿Qué tipo de capacitación sugiere que debe recibir para mejorar su desempeño y el servicio que le presta a su cliente o usuario?	“Capacitaciones teórico-prácticas, lúdicas, desarrollo de competencia e indicadores de gestión”	“ Integración con los procesos del cliente para ofrecer un servicio más acertados, así como programas enfocadas a las áreas	“Capacitación enfocada principalmente a las necesidades de cada área y que cumplan con los requisitos exigidos en cada puesto de trabajo”	La capacitación debe estar enfocada a cada área, a cada actividad que requiere el trabajador y en la cual se busca repara falencias o dar opciones de mejora que permita el desempeño continuo personal y laboralmente”
¿Por qué es importante para usted aplicar programas de capacitación afines a las labores que desempeña?	“ Mejora la calidad de los procesos, mejora el tiempo de calidad en el trabajo, fortalecer las debilidades aportando al desempeño de la organización”	“ punto de vista institucional permite brindar una buena imagen frente al cliente y en cuanto a la parte laboral brindar un efectivo rendimiento de desempeño”	“ Una buena capacitación permite que sea efectivo el desempeño y la visión que tienen los clientes de la organización”	Una buena capacitación, no solo incrementa el conocimiento y las habilidades, también representa un cambio de actitud que se ve reflejado en la disposición y actitud del cumplimiento de actividades y la presentada al cliente

Fuente: Creación propia

[Escriba aquí]

Fase 12 Redactar el informe final del grupo focal:

El trabajo de investigación se llevó a cabo en SERVI INDUSTRIALES Y MERCADEO S.A.S. Empresa objeto de estudio, por medio de 7 preguntas planteadas referentes a la capacitación y desempeño, participaron 15 trabajadores, de los cuales 10 pertenecían a la planta administrativa y 5 al personal en misión en una empresa cliente del outsourcing.

Los grupos focales se realizaron los días 2 y 3 de mayo de 2017 en las instalaciones de la empresa cliente y el outsourcing, se realizó registro fotográfico y grabación por grabadora de voz durante las sesiones, que aproximadamente en promedio duraban entre 40 y 50 minutos.

Una vez aplicado el instrumento de medición cualitativo denominado en el presente trabajo como grupo focal 1, grupo focal 2 y grupo focal 3 se procede a realizar la transcripción de cada uno de los grupos focales aplicados sobre las preguntas planteadas y respuestas emitidas por todos los participantes. Se infiere sobre las respuestas dadas, haciendo énfasis y referencia al tema de capacitación y desempeño.

De acuerdo a las respuestas obtenidas por los participantes del grupo focal se procede a realizar el análisis correspondiente, con el fin de obtener una serie de información que permita detectar las falencias, necesidades y oportunidades de mejora.

PLAN DE CAPACITACION

Presentación.

El programa de capacitación diseñado para Serví Industriales y Mercadeo S.A.S., abarca y da alcance a los temas relacionados a la organización en los niveles generales; directores y líderes del proyecto, personal administrativo y personal en clientes, por lo tanto se determinan y se diagnostican las necesidades de todo el personal para cumplir el programa de capacitación diseñado en el cual se aplican los temas fundamentales para el desarrollo de las actividades de la empresa.

Tomando el diagnóstico realizado y los grupos focales aplicados se determina y especifica por área los temas de la capacitación y su aplicación al personal, teniendo claridad del panorama de la empresa respecto a este tema y la importancia de su desarrollo según lo planeado, además de tabular la información obtenida de las evaluaciones de competencias aplicadas, también se determinan temas de capacitación organizacionales.

Este proceso cuenta con la implementación de capacitaciones teóricas para las siguientes áreas: Área Jurídica, Área de Gestión Humana, Área Comercial, Área Administrativa y Clientes BPO de la empresa, también capacitaciones relacionadas a temas de competencias organizacionales estratégicas tales como: trabajo en equipo, liderazgo, empoderamiento, comunicación asertiva, servicio al cliente; y por último capacitaciones a nivel organizacional como herramientas tecnológicas, jurídico laboral y calidad.

Actividad de la Empresa.

Serví Industriales y Mercadeo S.A.S es una empresa que presta servicios administrativos, comerciales y operativos denominados BPO (Business Process Outsourcing) y servicios KPO (Knowledge Process Outsourcing) enfocados a la consultoría en Gestión Humana.

Alcance.

El plan de capacitación diseñado tiene aplicación para el personal administrativo y personal de empresas cliente (tercerizados) de la empresa Serví Industriales y Mercadeo S.A.S.

Objetivo de la Capacitación

Elaboración de un Plan de capacitación anual que permita formar y desarrollar a los colaboradores, para adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumenten sus competencias y resultados desempeñándose con éxito en su puesto de trabajo, generando valor e incrementando su desarrollo profesional y personal alineado con el logro de los objetivos estratégicos de la Compañía.

Formar al personal administrativo del outsourcing mediante talleres, conferencias, charlas de instrucción y cursos en diferentes modalidades tales como: presencial y online o virtual cuyo fin es el acceso a todo el personal.

Evaluar la capacitación del personal mediante preguntas referentes a los temas expuestos.

Realizar diagnósticos que determinen las actitudes y aptitudes de los trabajadores que son considerados aptos con el fin de brindar la prestación del servicio al cliente de manera satisfactoria.

[Escriba aquí]

Estrategias de Capacitación.

Las estrategias a implementar en el plan de capacitación diseñado para Serví Industriales y Mercadeo S.A.S son:

1. Realizar talleres de manera regular que impliquen a todos los colaboradores incentivándolos mediante certificaciones.
2. Las capacitaciones se podrán realizar de forma online (Skype) con una intensidad de dos horas en fines de semana.
3. Las capacitaciones a realizar serán de manera lúdica en un contexto en el cual los trabajadores se sientan cómodos lo cual aporte a su interés y aprendizaje.

Generalidades del Plan de Capacitación.

El plan de capacitación consta de un presupuesto propio y acorde para el logro de los objetivos.

Las personas asignadas a recibir las capacitaciones, además de aplicar en forma concreta sus nuevos conocimientos en el mejor desempeño de sus funciones, deberá evaluar la capacitación recibida.

El Área de Talento Humano definirá los proveedores de capacitación, bien sean internos o externos con el fin de facilitar su búsqueda y garantizar el logro de los objetivos de capacitación. En el caso de proveedores externos estos deberán cumplir con los procedimientos de contratación fijados por el área de compras.

Todo evento de capacitación que se realice queda evidenciado mediante los formatos de asistencia y/o los certificados que sean expedidos, los cuales quedan como soporte en las respectivas hojas de vida.

[Escriba aquí]

Responsables del Plan de Capacitación

El Jefe de Gestión Humana es el responsable de la consolidación, seguimiento y ejecución del programa de capacitación en todas sus fases. El colaborador debe entregar las certificaciones de asistencia a los programas de formación que sean dictados por instituciones externas

RESPONSABLE	DESCRIPCION ESPECÍFICA DE LA ACTIVIDAD
Gerentes, jefe de Gestión Humana	Anualmente el jefe de gestión humana consolida las necesidades de formación de cada una de las áreas, teniendo en cuenta brechas en:
	• Inducción
	• Evaluación de desempeño
	• Evaluación de Competencias
	• Normatividad general
	• Desempeño y requisitos SST
	• Auditorias
	• Nuevas políticas
	Definición del ente formador.
	Capacitación Interna
Gerentes, jefes Gestión Humana.	Capacitación Externa
	Aprobación
	El Gerente de área/ jefe inmediato define si el capacitador es interno
	o externo

[Escriba aquí]

	Según la actividad se coordina con el experto conocedor del tema
Gerentes de Área/ Jefe	para la programación de la misma.
Inmediato	Es responsabilidad del jefe de gestión humana garantizar el registro de asistencia a esta actividad.
	Si es un tema técnico, el jefe inmediato o la persona interesada en el
Gerente de Área y/o jefe de	proceso debe informar sobre el proveedor para realizar la actividad.
área	Para otros temas, será el jefe de gestión humana quien defina el proveedor.
	Con la recopilación de la información anterior, se construye el plan
Gerente de Área y/o jefe de	de capacitación y se priorizan las actividades a ejecutar teniendo en
área	cuenta el presupuesto y los objetivos estratégicos que se definan.

Tabla 3 Plan de Capacitación

Acciones a Desarrollar.

Temas de capacitación.

Jurídico:

- Normatividad Legal Vigente
- Legislación Laboral

Gestión Humana

- Administración del Talento Humano.
- Creación de Indicadores de Gestión
- Legislación Laboral
- Seguridad Social (Pensiones, Riesgos Laborales, Salud)

[Escriba aquí]

Comercial

- Habilidades de Negociación
- Manejo de Portafolio de Clientes Potenciales

Administrativa

- Control y Manejo de Inventarios.
- Costos Operacionales en las Empresas
- Clientes BPO Externos
- Manejo de Herramientas Informáticas y Bases de Datos.
- Normatividad Vigente en Materia de Salud en la Líneas Jurisprudencial
- Competencias Estratégicas.
- Trabajo en Equipo.
- Liderazgo
- Empoderamiento.
- Comunicación Asertiva Oral/Escrita.
- Servicio al Cliente.
- Excel Básico, Medio y Avanzado.
- Habilidades Tecnológicas.
- Manejo de Office - Manejo de Software.

Jurídico - Laboral.

- Reglamento Interno de Trabajo.
- Calidad.
- Sistemas de Gestión de Calidad por Área.
- Recursos a Implementar.

Talento Humano:

Personal administrativo y personal en cliente, expositores.

- Espacios de Capacitación:

Las capacitaciones cuando sean presenciales se llevaran a cabo en las instalaciones de la empresa cuando sean internas, cuando la capacitación sea externa se realizara en el lugar correspondientes al proveedor que la vaya a dictar.

Cuando las capacitaciones sean vía online (Skype) se podrán realizar en cualquier lugar siempre y cuando el trabajador disponga de las condiciones técnicas de conexión (equipos de cómputo como portátiles, Tablet, Smartphone, conexiones a internet y espacio físico adecuado.

CRONOGRAMA

PLAN DE CAPACITACION													
DESCRIPCION DE LA CAPACITACION		ALCANCE	TEMATICA DE LAS CAPACITACIONES	NIVELES A QUIEN VAN DIRIGIDAS LAS CAPACITACIONES			MES DE APLICACIÓN					ACTIVIDAD A REALIZAR	
				Gerentes y Lideres de Proceso	Personal Administrativo	Personal En Clientes	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
JURIDICA	NORMATIVIDAD LEGAL VIGENTE	COORDINACION JURIDICA - ANALISTA JURIDICO - PERSONAL BPO JURIDICO.	Capacitacion dirigida al area juridica de la empresa y cliente BPO juridico, consiste en actualizacion de normatividad.		X	X						CAPACITACION	
	LEGISLACION LABORAL	COORDINACION JURIDICA - ANALISTA JURIDICO.	Capacitacion con reforzamiento a los conocimientos sobre la normatividad y legislacion laboral colombiana, con el fin de responder de manera efectiva los procesos laborales que se presentan en la empresa.		X							CAPACITACION	
GESTION HUMANA	ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO.	PERSONAL ADMINISTRATIVO	Capacitacion fundamental para el manejo adecuado del personal de los clientes, dirigido principalmente a los analistas de gestion humana in house, de esta manera se reducen indicadores como rotacion de personal, procesos disciplinarios entre otros.		X							CAPACITACION	
	LEGISLACION LABORAL	PERSONAL ADMINISTRATIVO	Capacitacion sobre la normatividad y legislacion laboral colombiana, con el fin de responder de manera efectiva los procesos laborales que se presentan en la empresa y se manejen de forma adecuada los PQR que se presenten.		X							CAPACITACION	
	CREACION DE INDICADORES DE GESTION	PERSONAL ADMINISTRATIVO -- PERSONAL EN CLIENTES.	Capacitacion y entrenamiento que permitira medir de manera constante los procesos de la empresa y cada area.		X	X						CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO	
	SEGURIDAD SOCIAL (PENSIONES, RIESGOS LABORALES, SALUD)	PERSONAL ADMINISTRATIVO	Capacitacion para el personal administrativo in house con el fin de orientar y resolver problemas e inquietudes del personal en cliente.		X							CAPACITACION	

[Escriba aquí]

PLAN DE CAPACITACION												
DESCRIPCION DE LA CAPACITACION		ALCANCE	TEMATICA DE LAS CAPACITACIONES	NIVELES A QUIEN VAN DIRIGIDAS LAS CAPACITACIONES			MES DE APLICACIÓN					ACTIVIDAD A REALIZAR
				Gerentes y Líderes de Proceso	Personal Administrativo	Personal En Clientes	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
CONOCIMIENTO	COMERCIAL	HABILIDADES DE NEGOCIACION	PERSONAL ADMINISTRATIVO	Capacitacion dirigida al personal administrativo del area comercial, tema principal para la concecucion de metas y obtencion de nuevos clientes.		X						CAPACITACION
		MANEJO DE PORTAFOLIO DE CLIENTES POTENCIALES	PERSONAL ADMINISTRATIVO	Capacitacion enfocada a realizar estudios de mercadeo efecivos que permitan ampliar el reclutamiento de clientes claves en los servicios que presta la empresa.		X						CAPACITACION
	ADMINISTRATIVA	CONTROL Y MANEJO DE INVENTARIOS.	PERSONAL ADMINISTRATIVO IN HOUSE	Capacitacion que permitira al personal administrativo in house y del area administrativa tener conocminetos para un optimo manejo de inventarios y la forma adecuada de controlarlos.		X						CAPACITACION
		COSTOS OPERACIONALES EN LAS EMPRESAS	PERSONAL ADMINISTRATIVO IN HOUSE	Capacitacion dirigida al personal administrativo in house, y personal en general.		X						CAPACITACION
	CLIENTES BPO EXTERNOS	MANEJO DE HERRAMIENTAS INFORMATICAS Y BASES DE DATOS.	PERSONAL EN CLIENTES	Capacitacion dirigida al personal en clientes, tiene como fin entrenar y facilitar el uso de las herramientas con las cuales se desarrollan las actividades del personal.			X					CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO
		NORMATIVIDAD VIGENTE EN MATERIA DE SALUD EN LA LINEA JURISPRUDENCIAL	PERSONAL EN CLIENTES	Capacitacion dirigida al personal en cliente que permita actualizar las normas vigentes respecto al sector salud y judicial.				X				CAPACITACION

[Escriba aquí]

PLAN DE CAPACITACION

DESCRIPCION DE LA CAPACITACION	ALCANCE	TEMATICA DE LAS CAPACITACIONES	NIVELES A QUIEN VAN DIRIGIDAS LAS CAPACITACIONES			MES DE APLICACIÓN					ACTIVIDAD A REALIZAR
			Gerentes y Líderes de Proceso	Personal Administrativo	Personal En Clientes	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
COMPETENCIAS ESTRATEGICAS	TRABAJO EN EQUIPO	TODO EL PERSONAL	capacitacion sobre la colaboración entre los miembros del equipo, donde existe un esfuerzo coordinado y colaboración mutua entre si, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.	X	X	X					CAPACITACION
	LIDERAZGO	TODO EL PERSONAL	Capacitacion sobre liderazgo a todo el personal mediante dinamicas que conlleven a entender el concepto.	X	X						CAPACITACION
	EMPODERAMIENTO	TODO EL PERSONAL	Capacitacion sobre empoderamiento a los trabajadores donde se de alcance y entendiemineto a conceptos como autoridad, responsabilidad, criterio en la toma de decisiones.	X	X						CAPACITACION
	COMUNICACIÓN ASERTIVA ORAL/ESCRITA	TODO EL PERSONAL	Capacitación que permitira a todo el personal de la empresa entender el concepto de comunicación asertiva de una manera ludica y diferente con el fin de ser mas dinamico el entendimiento.	X	X	X					CAPACITACION
	SERVICIO AL CLIENTE	TODO EL PERSONAL	Capacitacion con el fin de brindar un mejor servicio al cliente, entender la importancia de que un cliente satisfecho puede generar respaldo y fidelidad a la empresa.		X	X					CAPACITACION
	EXCEL BASICO, MEDIO Y AVANZADO	TODO EL PERSONAL	Capacitacion de manejo de herramienta office aplicada a todo el personal, este permitira tener un mejor desempeño en las actividades diarias que se realizan y obtener una consolidacion y mejor manejo de datos de la empresa.	X	X	X					CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

[Escriba aquí]

PLAN DE CAPACITACION												
DESCRIPCION DE LA CAPACITACION		ALCANCE	TEMATICA DE LAS CAPACITACIONES	NIVELES A QUIEN VAN DIRIGIDAS LAS CAPACITACIONES			MES DE APLICACIÓN					ACTIVIDAD A REALIZAR
				Gerentes y Lideres de Proceso	Personal Administrativo	Personal En Clientes	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
ORGANIZACIONAL	HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS	PERSONAL ADMINISTRATIVO Y PERSONAL EN CLIENTES.	Capacitacion al personal del manejo adecuado de paquete office y software implementado para el desarrollo de las actividades de la empresa y a los clientes, esto generara mejores resultados y optimizacion de tiempo.	X	X	X						CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO
	JURIDICO- LABORAL	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	TODO EL PERSONAL	Dar a conocer a todo el personal administrativo, Gerentes y lideres de proceso, personal en clientes el reglamento interno de trabajo, citando los articulos mas relevantes de acuerdo al servicio que presta la empresa.	X	X	X					CAPACITACION
	CALIDAD	SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD POR AREA.	PERSONAL ADMINISTRATIVO - GERENTES Y LIDERES DE PROCESOS.	Capacitar a gerentes y lideres de proceso y personal administrativo sobre los instructivos del sistema de gestion de claidad respecto a los procesos establecidos en la empresa, con el fin de conocerlos detalladamente para la ejecucion eficaz y estandarizacion de los procesos en toda las areas.	X	X						CAPACITACION Y SOCIALIZACION.

[Escriba aquí]

Anexo Plan de Capacitación

Ficha de Capacitación.

Tema: Normatividad legal vigente.

Capacitación: Instrucción mediante conferencia.

Lugar: Cubo de Colsubsidio - auditorio A

Dirección: Avenida carrera 30 # 52 – 77.

Modalidad: Presencial.

Conferencista: Abogado Antonio Vives Especialista en Derecho Constitucional de la Universidad del Rosario.

Dirigido a: coordinación jurídica y analista jurídico de Serví Industriales & Mercadeo– personal BPO jurídico empresa cliente. (Cafesalud EPS)

Fecha: Agosto 14 de 2017.

Horario: inicio 7:00 am – fin de conferencia: 10:00 am.

Personal de Capacitación: Externo.

Proveedor de la Capacitación: Buriticá & Buriticá abogados S.A.S.

Presupuesto: valor hora de conferencia \$ 1.500.000.

Legalización de Proveedor: Entrega de documentos ante el área de compras – formato único de inscripción – RUT – Cámara de comercio – cuenta bancaria – cotización formal del servicio.

Ficha de Capacitación.

Tema: Habilidades de Negociación.

Capacitación: Instrucción mediante Taller.

Lugar: Cámara de comercio de Bogotá.

Dirección: carrera 15 # 94 – 84.

Modalidad: Presencial.

Conferencista: Ana maría correa coordinadora de emprendimiento cámara de comercio de Bogotá.

Dirigido a: gerente comercial BPO, gerente comercial KPO y analista comercial.

Fecha: Agosto 22 de 2017

Horario: Inicio de taller 8:00 am fin de taller: 11:00 am

Personal de Capacitación: Externo.

Proveedor de la Capacitación: Cámara de comercio de Bogotá.

Presupuesto: Mediante reinversión de proveedor

Ficha de Capacitación.

Tema: manejo de herramientas informáticas y bases de datos.

Capacitación: Instrucción mediante curso.

Lugar: Oficinas SERVÍ INDUSTRIALES Y MERCADEO S.A.S.

Dirección: Calle 96 # 13 – 31 edificio solevento.

Modalidad: Presencial.

Conferencista: Andrés Octavio Rozo ingeniero de sistemas.

Dirigido a: personal en clientes BPO externos.

Fecha: Agosto 31 de 2017

Horario: inicio curso 8:00 am fin de curso 12:00 am – durante tres días en la semana.

Personal de Capacitación: Externo.

Proveedor de la Capacitación: Engineering software S.A.S.

Presupuesto: valor hora curso \$ 150.000.

Legalización de Proveedor: Entrega de documentos ante el área de compras – formato único de inscripción – RUT – Cámara de comercio – cuenta bancaria – cotización formal del servicio.

Ficha de Capacitación.

Tema: Reglamento Interno de trabajo.

Capacitación: Instrucción mediante charla.

Modalidad: Online (Skipe)

Conferencista: Victoria Calambas coordinadora jurídica de Servi Industriales Y Mercadeo S.A.S.

Dirigido a: Personal administrativo y personal en clientes BPO.

Fecha: Agosto 12 de 2017

Horario: inicio de charla 10:00 am fin de charla 12:00 am – vía skipe.

Personal de Capacitación: Interno.

CONCLUSIONES

El outsourcing Serví Industriales y Mercadeo es una organización en crecimiento y con gran potencial de clientes; sin embargo durante el transcurso de su historia no ha planteado un plan de capacitación que esté acorde a las necesidades y funciones de los trabajadores.

De acuerdo a los instrumentos aplicados en el outsourcing Serví Industriales y Mercadeo se evidencio en el diagnostico aplicado la falta de un plan de capacitación formal acorde a las necesidades de los trabajadores de la planta administrativa, tan solo hasta el año 2015 y 2016 se estableció un “seguimiento” para las capacitaciones esto fue formalizado por el área de talento humano del outsourcing, sin embargo estas no cumplen con las expectativas de fortalecimiento de conocimientos ya que su enfoque es general y no aporta de manera directa para el cumplimiento de funciones de cada uno de los trabajadores.

La investigación logro establecer que el impacto que tiene la capacitación en el personal administrativo es bajo, evidenciado mediante la aplicación de los instrumentos como evaluación de competencias y grupo focal en los cuales se estableció que:

1. No existe un plan de capacitación que incluya habilidades técnicas acordes a las necesidades del desarrollo de las funciones del personal administrativo.
2. Es evidente que la capacitación en esta organización no es constante y no está establecidas de acuerdo a las necesidades de cada área.
3. La capacitación recibida se ha orientado a aspectos misionales y temas globales pero no satisface las necesidades particulares que se tiene para el cumplimiento de tareas.
4. La principal necesidad para poder satisfacer la problemática de capacitación es como tal implementar los procesos y planes que permitan conocer las problemáticas que se presentan en cada área y que necesitan de su respectiva capacitación.

Entendiendo que con el fin de prestar un servicio de calidad a los clientes y generar una ventaja frente a la competencia es de vital importancia que el personal administrativo se encuentre capacitado de acuerdo a las necesidades y funciones que realice el trabajador.

Por tanto se ve la necesidad que el outsourcing reestructure el plan de capacitación enfocado a las habilidades técnicas acorde a cada una de las funciones y necesidades de los integrantes del personal administrativo, sin dejar a un lado la capacitación y fortalecimiento en las variables de habilidades blandas más bajas evidenciadas en la aplicación de los instrumentos para que genere mayor impacto en los trabajadores, en sus actividades, en el cumplimiento de metas, mejor prestación de servicio frente al cliente y generar satisfacción personal generando un mayor sentido de pertenencia con el outsourcing.

RECOMENDACIONES

Es de vital importancia que Serví Industriales y Mercadeo replantee su plan de capacitación para el personal administrativo, sin embargo para cumplir con esta tarea, se hace necesario que se tenga en cuenta las siguientes características:

1. Los programas de capacitación deben ser diseñados y organizados en un plan que cubra las necesidades de cada área.
2. Se debe realizar seguimiento periódico y evaluación a los procesos de capacitación, su ejecución y el impacto que esté generando en el personal.
3. Para que la capacitación este acorde y pueda reducir las brechas de conocimiento en cada trabajador, se debe establecer y precisar los perfiles de cargo que incluya manuales de funciones de cada puesto de trabajo.
4. La evaluación de desempeño que existe en la actualidad debe incluir un capítulo importante en el que se evalué el impacto de la capacitación recibida durante el periodo.
5. Crear conciencia sobre la capacitación periodica como incentivo a los trabajadores y la participación activa que no solo beneficia a la empresa sino que también contribuye con el crecimiento profesional y personal de los trabajadores
6. Implementar el plan de capacitación desarrollado en este trabajo de investigación de acuerdo a las necesidades del personal administrativo evidenciadas mediante la aplicación de los instrumentos de medición generando asi un alto impacto.

A parte de la reinversión con las distintas organizaciones que presentan convenios con el outsourcing para suplir la necesidad de capacitación, se debe destinar un monto que pueda suplir

[Escriba aquí]

y dar cumplimiento a las capacitaciones necesarias y que no cuentan con un presupuesto asignado por cada área, y que así mismo se recalque la importancia de dar cumplimiento al programa de capacitación acorde a las fechas establecidas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A. s. (2004). Capacitacion y Desarrollo de Personal. En A. s. Aguilar, *Capacitacion y desarrollo de personal* (pág. 25). Mexico D.F.: LIMUSA, S.A.DE C.V. GRUPO NORIEGA EDITORES.
- Alles, M. (2006). Desarrollo del Taleno Humano Basado en Competencias. En M. Alles, *Desarrollo del taleno humano basado en competencias* (págs. 29, 36). Buenos Aiires: Granica S.A.
- Almanza M, M., & Archundia F, E. (s.f.). *El Outsourcing y la Planeacion Fiscal En Mexico*. Guanajuato.
- Alonso, c. M., Gallego, D. J., & Honey, P. (1995). *Los Estilos de Aprendizaje. Procedimientos de Diagnóstico y Mejora*. Mensajero.
- Archundia Fernández, E. (2015). El outsourcing y la planeación fiscal en méxico. En E. Archundia Fernández. México: EUMED.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica* (5° ed.). Caracas: Episteme.
- Bermudez, K. (2005). *Outsourcing y Derecho Laboral*. Bogota: Universidad Externado de Colombia.
- Bernal, C. A. (2010). *Metododlogia de la Investigacion*. Colombia: Pearson.
- Bohorquez, Tovar, A. (2008). *Propuesta de Mejoramiento al Proceso de Cacapacitacion Implementado por el Área de Gestion Humana de Almacenar S.A para todos sus Colaboradores*. Bogota.

[Escriba aquí]

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos* . Mexico: McGraw-Hill.

Corrales, A. B. (2005). *Administracion de Recursos Humanos* . Costa Rica : Universidad Estatal
a Distancia San Jose.

Dessler, G. (2001). *Administración De Personal*. Mexico : Pearson.

Eiglier, P., & Langeard, E. (1989). *Servuccion el Marketing de Servicios*. En Eiglier, Pierre;
Langeard, Eric. madrid: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA.

El Tiempo. (5 de mayo de 2015). *33 Por Ciento de las Empresas no Cree en el Talento de sus Empleados*. Obtenido de El Tiempo:
<http://www.eltiempo.com/economia/empresas/talento-humano-en-las-empresas-no-tiene-credibilidad/15691336>

Eslava, J. D. (2003). *Ánalysis Economico - Financiero de las Decisiones de Gestión Empresarial*.
En J. D. Eslava, *Ánalysis Economico - Financiero de las Decisiones de Gestión Empresarial* (pág. 33). Madrid: ESIC.

Forum, W. E. (2015). *The Human Capital Report*. Obtenido de *World Economic Forum*:.
Obtenido de <http://reports.weforum.org/human-capital-report-2015/rankings/>

González Echeverri, Patiño Suarez, N. (2001). *Modelo de Capacitacion para el Personal Administrativo de la Fundacion del Área Andina, Seccional Pereira*. Pereira.

Guanajuato, D. F. (s.f.). *IMPLEMENTACION DEL PROCESO CAPACITADOR*. Guanajuato.

Gutiérrez García, R. (1999). Ventas y Mercadotecnia para la pequeña y mediana empresa. En R.

Gutiérrez García. México: Mc Graw Hill.

Hilgard, E., & Bower, G. (1979). *Teorías del Aprendizaje. Quinta edición*. Trillas.

Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2005). *The workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.

Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas, conceptos y habilidades directivas*. España: EDICIONES PARANINFO S.A.

Jose, E. T. (2006). *Conocimiento, pensamiento y Lenguaje*. Buenos Aires : Bilbos.

Kirkpatrick, D. l., & Kirpatrick, J. D. (2006). *Evaluación de Acciones Formativas los Cuatro Niveles*. Barcelona: Gestion 2000.

Legis. (2014). *Codigo Sustantivo del Trabajo*. Bogota: Legis.

Macías, J. C. (2014). Análisis de la situación actual del Outsourcing en los procesos de. Mexico.

Martelo, E. Z. (2004). *Microfinanciamiento y empoderamiento*. Mexico: Plaza y Valdes, 2004.

Martinez, J. I. (2001). *Capacitacion del Personal para Empresas del Nuevo Milenio*. Mexico.

Mondy; Noe, R. (2005). Obtenido de

[https://books.google.com.co/books?id=UkWAvHmBswC&printsec=frontcover&dq=Mondy+\(2005\)&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiot6m2opvWAhVJRSYKHQ-4BXcQ6AEIJzAA#v=onepage&q=%C3%A1rea%20de%20servicio%20y%20sus%20objetivos%20a%20un%20proveedor%20externo&f=false](https://books.google.com.co/books?id=UkWAvHmBswC&printsec=frontcover&dq=Mondy+(2005)&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiot6m2opvWAhVJRSYKHQ-4BXcQ6AEIJzAA#v=onepage&q=%C3%A1rea%20de%20servicio%20y%20sus%20objetivos%20a%20un%20proveedor%20externo&f=false)

[Escriba aquí]

Moquete, M. M. (2007). *Estrategias de captación de la voluntad popular en las elecciones de 2004*. Republica Dominicana: Buho Santo Domingo.

Namakforoosh. (2005).

Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodologia de la Investigacion* . Mexico: Limusa.

Oficina Internacional de Trabajo. (s.f.). *guia.oitcinterfor.org*. Obtenido de <http://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/que-tipos-indicadores>

Pérez, G., Pineda, U., & Arango, M. D. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1-22.

Portafolio. (28 de Julio de 2008). *Las Pymes Dicen que Hay escases de talento humano*.

Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/pymes-dicen-hay-escasez-talento-humano-267866>

Públicas, S. d. (1978). *Glosario de Términos sobre Asentamientos Humanos*. Mexico: Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas.

RAE, R. A. (S.f). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=3IacRHm>

RAE, R. A. (S.f). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=AdXPxYJ>

RAE, R. A. (S.f). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=AMrJ4zs>

[Escriba aquí]

RAE, R. A. (S.f). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española:

<http://dle.rae.es/?id=EsuT8Fg>

Ricalde, M. d. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Editorial Digital UNID. Obtenido de

<https://books.google.com.co/books?id=TYHDCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=maria+de+guadalupe+blandez+ricalde&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjO7LjNxZvWAhUCyyYKHfKmATEQ6AEIJDAAC#v=onepage&q=maria%20de%20guadalupe%20blandez%20ricalde&f=false>

Sabino, C. A. (1992). *El Proceso de Investigación, 3ra Edición*. Panamericana.

Sampieri, C. R., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (1991). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.

Schneider, B. (2004). *Outsourcing, La Herramienta de Gestión que Revoluciona el Mundo de los Negocios*. Bogota: Norma.

Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Canada: John Wiley & Sons Canada, Ltd.

Trabajo, M. d. (26 de Mayo de 2015). *Consulta de la norma*. Obtenido de Decreto 1072 de 2015:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62506>

Valhondo, D. (2002). *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Madrid: Diaz de Santos.

Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic.

ANEXOS

Anexo 1: Diagnostico.

Diagnostico Programas de Capacitación en Serví Industriales y Mercadeo

Información de la empresa: SERVÍ INDUSTRIALES Y MERCADEO S.A.S es una empresa que conforma el GRUPO EMPRESARIAL VARU junto con las empresas GENTE OPORTUNA S.A. y ASER ASEO S.A.S. dedicada a la prestación de servicios de consultoría en gestión humana y outsourcing en procesos administrativos, operativos y comerciales, en donde sus líneas principales de negocios se conforman de los BPO Y KPO.

Nombre de la empresa: Serví Industriales y Mercadeo S.A.S

Formato diligenciado por: Sandra Milena Chaparro – Jefe de Talento Humano de Serví Industriales y Mercadeo.

No. de sedes: 2

Ubicación: Zona Industrial localidad: Puente Aranda dirección: Carrera 62 # 12 – 70 int 2

Ubicación: Chico Norte localidad: Usaquén dirección: Calle 96 # 13 – 31 oficina 502

Representante legal: Juan Eduardo Montaña Ardila.

Teléfono: 446 88 88 fax: correo electrónico: servicioalcliente@grupovaru.com

Página web: www.sym.com.co

1. ¿Hace cuánto serví industriales realiza programas de capacitación y entrenamiento?

R// Hace seis años se empezaron a realizar programas de entrenamiento y capacitación pero no estaba formalizado ni se llevaba una plan de seguimiento, y formalmente hasta hace dos años se empezó a realizar su respectivo seguimiento.

2. ¿A cuántas personas se les realizo estos programas?

[Escriba aquí]

R// Al 100% de la planta administrativa, excepto cuando son capacitaciones de personas del área.

3. ¿Cuáles son los programas de entrenamiento y capacitación que se han realizado hasta hoy?

R//

2015	Capacitación estilo de negociación y portafolio de SERVÍ INDUSTRIALES & MERCADEO– área comercial
	Elaboración de informes de selección – selección
	Inducción a las plataformas de hojas de vida – selección
	Trabajo en equipo y comunicación asertiva
	Marketing estratégico – gerencia – jefes y líderes del proceso
	Evaluación de competencias de todo el personal administrativo – se realiza herramienta de médicos llamada disc – temas de evaluación – cultura
	Evaluación de competencias de todo el personal administrativo – se realiza herramienta de medición llamada disc – temas de evaluación – cultura.
	Socialización nuevo formato de requisitos.
	Socializar el procedimiento de préstamos – se implementó toda la política de bienestar – que los empleados accedan a préstamos sin ninguna clase de interés.
	Capacitación de contratación estatal – área jurídica. – pagarle los costos se sacan de la reinversión.
	Evaluación de clima organizacional

[Escriba aquí]

	Se llevó a acabo de entrenamiento y capacitación para formar líderes en auditores internos
2016	Capacitaciones del área del área de salud y seguridad en el trabajo una vez al mes.
	Capacitación en inteligencia emocional - intensidad de 8 horas – reinversión Colsubsidio – 06/08/2016
	Liderazgo trabajo en equipo y comunicación asertiva – 11/06/2016
	Re inducción Serví Industriales & Mercadeo– 12/03/2017
	Capacitación en el levantamiento de perfiles – área de selección 10/04/2016
	Estilos de negociación – área comercial líderes de proceso.
	Evaluación de riesgo psicosocial – se evaluó a practicantes – a cargo de HSE
	Levantamiento de perfiles de HSE
	Capacitación al cargo enfocado a sistemas de gestión de calidad

4. ¿Cuántas de las personas capacitadas han permanecido vinculadas con la organización?

R// Un 90% del personal.

5. ¿Cuánto es el porcentaje invertido en capacitación en esa época, cuanto es el de ahora?

R// Todos los programas de capacitación se manejan por reinversión – Colsubsidio, ARL, BIO, tenemos capacitador propio y consultores.

6. ¿Cuál es la tasa de productividad de los trabajadores?

[Escriba aquí]

R// Cumplimiento de objetivos que pueden ir hacia la productividad mayor al 79% excepto el área comercial que está en un 60%.

7. ¿Desarrollan planes de entrenamiento al personal administrativo?

R// Si, conocimiento y enfoque al área, desarrollo de habilidades – temas de liderazgo y trabajo en equipo.

8. ¿Desarrollan planes de capacitación al personal administrativo?

R// Si, inducción y reintroducción.

9. ¿El desarrollo de los planes de entrenamiento y capacitación se realizan de manera individual o grupal?

R// Se manejan de manera grupal en un 80% y un 20 % individual.

10. ¿El entrenamiento y la capacitación que recibe el personal está acorde con el desempeño de las actividades y funciones que correspondan a los cargos del personal administrativo?

R// No.

11. ¿En qué momento es necesario para Serví Industriales & Mercadeo implementar los programas de capacitación y entrenamiento al personal administrativo?

R// En todo momento es indispensable realizar las capacitaciones.

12. ¿Qué instrumentos se aplican para la verificación de los resultados del entrenamiento y capacitación?

R// f – 152 – evaluación del evento y f -135 evaluación que se realiza al trabajador.

13. ¿Qué medidas se toman con respecto a los resultados de la implementación de programas de capacitación y entrenamiento?

R// Se presenta un informe al comité de gerentes – y de se toman las diferentes decisiones, de acuerdo a los resultados se aplica la prima extralegal.

[Escriba aquí]

Anexo 2: Formato Evaluación De Desempeño

EVALUACION COMPETENCIAS 2016

Nombres y Apellidos					
Edad					
Cargo					
Fecha de ingreso					
Jefe inmediato					
<p>Para diligenciar este formato lea cuidadosamente cada factor y marque en la casilla correspondiente el número de la calificación del trabajador, de acuerdo con la siguiente escala:</p> <p>NUNCA (1)- ALGUNAS VECES (2)- MUCHAS VECES (3)- SIEMPRE (4)</p>					
ITEM	Nunca	Algunas veces	Muchas veces	Siempre	PROM
VISIÓN COMPARTIDA	1	2	3	4	PROM
Propone o genera ideas que contribuyen al logro de los objetivos compartidos con el equipo de trabajo	0	0	0	0	0,0
Expresa con claridad cuál es su contribución o valor agregado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	0	0	0	0	
Demuestra interés y motivación por alcanzar los objetivos organizacionales.	0	0	0	0	
TOTAL	0,00	0,00	0,00	0,00	
Actitud de Servicio (Cliente Interno y Externo)	1	2	3	4	PROM
Escucha al cliente y le da solución oportuna a sus necesidades de forma amable y precisa	0	0	0	0	0,0
Adopta una actitud permanente de colaboración hacia los demás sin esperar nada a cambio	0	0	0	0	
Muestra interés por corregir o mejorar los errores cometidos en la atención de sus clientes.	0	0	0	0	
TOTAL	0	0,00	0,00	0,00	

[Escriba aquí]

	0,00				
COMUNICACIÓN EFECTIVA	1	2	3	4	PROM
Da a entender sus opiniones y escucha con respeto el punto de vista de los demás	0	0	0	0	0,00
Utiliza adecuadamente los canales de comunicación establecidos por la Empresa.	0	0	0	0	
Se relaciona respetuosa y adecuadamente con sus compañeros de trabajo.	0	0	0	0	
Atiende de manera oportuna situaciones de conflicto que se puedan presentar en el trabajo.	0	0	0	0	
Es coherente entre lo que piensa, dice y hace	0	0	0	0	
TOTAL	0,00	0,00	0,00	0,00	
COMPROMISO	1	2	3	4	PROM
Cumple con el trabajo asignado en el tiempo previsto con calidad, profesionalismo y responsabilidad	0	0	0	0	0,00
Muestra interés por ir más allá en el cumplimiento de sus responsabilidades.	0	0	0	0	
Se interesa por el logro de los resultados de su área de trabajo.	0	0	0	0	
Evalúa sus acciones y corrige sus procesos para lograr los resultados esperados.	0	0	0	0	
TOTAL	0,00	0,00	0,00	0,00	
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	PROM
Se integra en los grupos de trabajo para el logro de objetivos comunes	0	0	0	0	0,00
Aplica las normas y procedimientos exigidos por la Empresa para la ejecución de su trabajo	0	0	0	0	
Coopera con las demás áreas, proveyéndolas de los conocimientos y la información necesaria para el cumplimiento de sus objetivos.	0	0	0	0	
TOTAL	0,00	0,00	0,00	0,00	
RESULTADO GENERAL DE LA EVALUACION	0,00				
%	0%				
¿Cuáles son las competencias a mejorar para el año próximo?					

[Escriba aquí]

¿Qué capacitación y apoyos necesita usted para mejorar la eficacia de su función?	
¿Se siente orgulloso trabajando para SERVÍ INDUSTRIALES Y MERCADEO?	
¿Qué opinión tiene de SERVÍ INDUSTRIALES Y MERCADEO?	
COMPROMISOS POR PARTE DEL EMPLEADO	
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO	

FIRMA EVALUADO

FIRMA
EVALUADOR

[Escriba aquí]

Anexo 3: Evaluación de Desempeño Área Operativa

PARA DILIGENCIAR ESTE FORMATO LEA CUIDADOSAMENTE CADA FACTOR Y MARQUE EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE EL NUMERO DE LA CALIFICACION DEL TRABAJADOR, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA:
NUNCA (1)- ALGUNAS VECES (2)- MUCHAS VECES (3)- SIEMPRE (4)

ITEM	Nunca	Algunas veces	Muchas veces	Siempre	PROM
VISION COMPARTIDA	1	2	3	4	PROM
Propone o genera ideas que contribuyen al logro de los objetivos compartidos con el equipo de trabajo	0	0	0	4	3,7
Expresa con claridad cual es su contribución o valor agregado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales	0	0	3	0	
Demuestra interes y motivación por alcanzar los objetivos organizacionales	0	0	0	4	
TOTAL	0,00	0,00	1,00	2,67	
ACTITUD DE SERVICIO (CLIENTE INTERNO Y EXTERNO)	1	2	3	4	PROM
Escucha al cliente y le da solución oportuna a sus necesidades de forma amable y precisa	0	0	0	4	3,7
Adopta una actitud permanente de colaboración hacia los demás sin esperar nada a cambio	0	0	0	4	
Muestra interes por corregir o mejorar los errores cometidos en la atención de sus clientes.	0	0	3	0	
TOTAL	0,00	0,00	1,00	2,67	
COMUNICACIÓN EFECTIVA	1	2	3	4	PROM
Da a entender sus opiniones y escucha con respeto el punto de vista de los demás	0	0	0	4	3,80
Utiliza adecuadamente los canales de comunicación establecidos por la Empresa.	0	0	0	4	
Se relaciona respetuosa y adecuadamente con sus compañeros de trabajo.	0	0	0	4	
Atiende de manera oportuna situaciones de conflicto que se puedan presentar en el trabajo.	0	0	3	0	
Es coherente entre lo que piensa, dice y hace	0	0	0	4	
TOTAL	0,00	0,00	0,60	3,20	
COMPROMISO	1	2	3	4	PROM
Cumple con el trabajo asignado en el tiempo previsto con calidad, profesionalismo y responsabilidad	0	2	0	0	3,25
Muestra interes por ir mas alla en el cumplimiento de sus responsabilidades.	0	0	0	4	
Se interesa por el logro de los resultados de su área de trabajo.	0	0	0	4	
Evalua sus acciones y corrige sus procesos para lograr los resultados esperados.	0	0	3	0	
TOTAL	0,00	0,50	0,75	2,00	
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	PROM
Se integra en los grupos de trabajo para el logro de objetivos comunes	0	0	0	4	4,00
Aplica las normas y procedimientos exigidos por la Empresa para la ejecución de su trabajo	0	0	0	4	
Coopera con las demás áreas, proveyéndolas de los conocimientos y la información necesaria para el cumplimiento de sus objetivos.	0	0	0	4	
TOTAL	0,00	0,00	0,00	4,00	
RESULTADO GENERAL DE LA EVALUACION	3,68				
%	92%				
¿Cuáles son las competencias a mejorar para el año próximo?	Escucha activa, seguimiento compromisos, Liderazgo				
¿Qué capacitación y apoyos necesita usted para mejorar la eficacia de su función?	Capacitación de liderazgo y escucha activa.				
¿Se siente orgulloso trabajando para S&M?	Si, para mi S&M es mi familia, es mi bienestar y me dan la oportunidad de crecimiento personal y laboral				
¿Que opinión tiene de S&M?	Es una empresa que brinda a los empleados plan de carrera en pro de la calidad humana				
COMPROMISOS POR PARTE DEL EMPLEADO	Desarrollar más mis competencias.				
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO	Mariana es una persona muy comprometida con la organización, cuenta con habilidades de servicio al cliente, trabajo en equipo, siempre atenta, un nuevo aprendizaje con una capacidad de adaptación muy facil ante cualquier circunstancia.				

FIRMA EVALUADO

FIRMA EVALUADOR

Scanned by CamScanner

[Escriba aquí]

PARA DILIGENCIAR ESTE FORMATO LEA CUIDADOSAMENTE CADA FACTOR Y MARQUE EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE EL NÚMERO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJADOR, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA:
NUNCA (1)- ALGUNAS VECES (2)- MUCHAS VECES (3)- SIEMPRE (4)

ITEM	Nunca	Algunas veces	Muchas veces	Siempre	PROM						
VISIÓN COMPARTIDA	1	2	3	4	PROM						
Propone o genera ideas que contribuyen al logro de los objetivos compartidos con el equipo de trabajo	0	0	0	4	3,7						
Expresa con claridad cual es su contribución o valor agregado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales	0	0	3	0							
Demuestra interés y motivación por alcanzar los objetivos organizacionales	0	0	0	4							
TOTAL	0,00	0,00	1,00	2,67							
ACTITUD DE SERVIDOR POR SERVIDOR	1	2	3	4	PROM						
Escucha al cliente y le da solución oportuna a sus necesidades de forma amable y precisa	0	0	3	0	3,3						
Adopta una actitud permanente de colaboración hacia los demás sin esperar nada a cambio	0	0	0	4							
Muestra interés por corregir o mejorar los errores cometidos en la atención de sus clientes	0	0	3	0							
TOTAL	0,00	0,00	2,00	1,33							
COMUNICACIÓN EFECTIVA	1	2	3	4	PROM						
De a entender sus opiniones y escucha con respeto el punto de vista de los demás	0	0	3	0	3,00						
Utiliza adecuadamente los canales de comunicación establecidos por la Empresa	0	0	3	0							
Se relaciona respetuosa y adecuadamente con sus compañeros de trabajo	0	0	3	0							
Atiende de manera oportuna situaciones de conflicto que se puedan presentar en el trabajo	0	0	3	0							
Es coherente entre lo que piensa, dice y hace	0	0	3	0							
TOTAL	0,00	0,00	3,00	0,00							
COMPROMISO	1	2	3	4	PROM						
Cumple con el trabajo asignado en el tiempo previsto con calidad, profesionalismo y responsabilidad	0	0	3	0	3,50						
Muestra interés por ir mas allá en el cumplimiento de sus responsabilidades	0	0	0	4							
Se interesa por el logro de los resultados de su área de trabajo	0	0	0	4							
Evalúa sus acciones y corrige sus procesos para lograr los resultados esperados	0	0	3	0							
TOTAL	0,00	0,00	1,50	2,00							
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	PROM						
Se integra en los grupos de trabajo para el logro de objetivos comunes	0	0	0	4	3,33						
Aplica las normas y procedimientos exigidos por la Empresa para la ejecución de su trabajo	0	0	3	0							
Coopera con las demás áreas, proveyéndolas de los conocimientos y la información necesaria para el cumplimiento de sus objetivos	0	0	3	0							
TOTAL	0,00	0,00	2,00	1,33							
RESULTADO GENERAL DE LA EVALUACION	3,37										
%	84%										
¿Cuáles son las competencias a mejorar para el año próximo?	La comunicación y seguimiento de actividades.										
¿Qué capacitación y apoyos necesita usted para mejorar la eficacia de su función?	Presentaciones efectivas y hablar en público. Entrenamiento como Coach.										
¿Se siente orgulloso trabajando para S&M?											
¿Que opinión tiene de S&M?											
COMPROMISOS POR PARTE DEL EMPLEADO											
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO											
Faidy es una persona muy responsable y comprometida con su trabajo y con la imagen de S&M en el cliente.											


Faigy Beltrán D.
FIRMA EVALUADO

Germán R.
FIRMA EVALUADOR

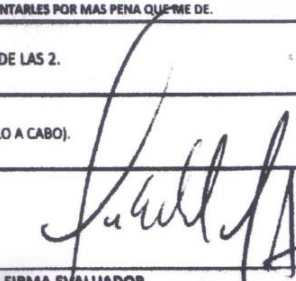
Jefe inmediato
SUB GERENCIA GENERAL

PARA DILIGENCIAR ESTE FORMATO LEA CUIDADOSAMENTE CADA FACTOR Y MARQUE EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE EL NÚMERO DE LA CALIFICACION DEL TRABAJADOR,
DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA:
NUNCA (1)- ALGUNAS VECES (2)- MUCHAS VECES (3)- SIEMPRE (4)

ITEM	Nunca	Algunas veces	Muchas veces	Siempre	PROM
VISION COMPARTIDA	1	2	3	4	PROM
Propone o genera ideas que contribuyen al logro de los objetivos compartidos con el equipo de trabajo	0	0	3	0	3,3
Expresa con claridad cual es su contribución o valor agregado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	0	0	3	0	
Demuestra interes y motivación por alcanzar los objetivos organizacionales	0	0	0	4	
TOTAL	0,00	0,00	2,00	1,33	
ACTITUD DE SERVICIO (CLIENTE INTERNO Y EXTERNO)	1	2	3	4	PROM
Escucha al cliente y le da solución oportuna a sus necesidades de forma amable y precisa	0	0	0	4	3,7
Adopta una actitud permanente de colaboración hacia los demás sin esperar nada a cambio	0	0	0	4	
Muestra interes por corregir o mejorar los errores cometidos en la atención de sus clientes.	0	0	3	0	
TOTAL	0,00	0,00	1,00	2,67	
COMUNICACIÓN EFECTIVA	1	2	3	4	PROM
Da a entender sus opiniones y escuche con respeto el punto de vista de los demás	0	2	0	0	3,20
Utiliza adecuadamente los canales de comunicación establecidos por la Empresa.	0	0	3	0	
Se relaciona respetuosa y adecuadamente con sus compañeros de trabajo.	0	0	0	4	
Atiende de manera oportuna situaciones de conflicto que se pueden presentar en el trabajo.	0	0	3	0	
Es coherente entre lo que piensa, dice y hace	0	0	0	4	
TOTAL	0,00	0,40	1,20	1,60	
COMPROMISO	1	2	3	4	PROM
Cumple con el trabajo asignado en el tiempo previsto con calidad, profesionalismo y responsabilidad	0	0	0	4	3,50
Muestra interes por ir mas alla en el cumplimiento de sus responsabilidades.	0	0	0	4	
Se interesa por el logro de los resultados de su área de trabajo.	0	0	3	0	
Evalua sus acciones y corrige sus procesos para lograr los resultados esperados.	0	0	3	0	
TOTAL	0,00	0,00	1,50	2,00	
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	PROM
Se integra en los grupos de trabajo para el logro de objetivos comunes	0	0	3	0	3,33
Aplica las normas y procedimientos exigidos por la Empresa para la ejecución de su trabajo	0	0	0	4	
Coopera con las demás áreas, proveyéndolas de los conocimientos y la información necesaria para el cumplimiento de sus objetivos.	0	0	3	0	
TOTAL	0,00	0,00	2,00	1,33	
RESULTADO GENERAL DE LA EVALUACION	3,41				
%	85%				
¿Cuáles son las competencias a mejorar para el año próximo?	LG: EJECUTAR PROYECTOS DEL AREA COMO AREA. AUMENTAR COMUNICACIÓN CON EL JEFE Y SUS CO-EQUIPERO. JEM: AUMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO, PASAR DE SER MAS PROACTIVA QUE REACTIVA.				
Qué capacitación y apoyos necesita usted para mejorar la eficacia de su función?	LG: CONOCIMIENTO EN NOMINA, COMUNICACIÓN EFECTIVA CON CARGOS ALTOS. JEM: COMUNICACIÓN EFECTIVA, COSTOS, EXCEL.				
¿Se siente orgulloso trabajando para S&M?	SI.				
¿Que opinión tiene de S&M?	OPINO QUE S&M HA CRECIDO BASTANTE Y HE TENIDO LA OPORTUNIDAD DE VER ESE CRECIMIENTO. LO QUE MAS ME GUSTA ES SENTIRME EN FAMILIA, YO SE QUE SI ALGO PASA PUEDO CONTARLES POR MAS PENA QUE ME DE.				
COMPROMISOS POR PARTE DEL EMPLEADO					
CRECIMIENTO DE LAURA GARCIA COMO REFLEJO DE LAS 2.					
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO					
LIDERAZGO DENTRO DEL AREA (CAPACIDAD DE LLEVARLO A CABO).					



FIRMA EVALUADO



FIRMA EVALUADOR

[Escriba aquí]

CP1911UC

PARA DILIGENCIAR ESTE FORMATO LEA CUIDADOSAMENTE CADA FACTOR Y MARQUE EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE EL NUMERO DE LA CALIFICACION DEL TRABAJADOR, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA:
NUNCA (1)- ALGUNAS VECES (2)- MUCHAS VECES (3)- SIEMPRE (4)

ITEM	Nunca	Algunas veces	Muchas veces	Siempre	PROM					
VISION COMPARTIDA	1	2	3	4	PROM					
Propone o genera ideas que contribuyen al logro de los objetivos compartidos con el equipo de trabajo.	0	2	0	0	2,7					
Expresa con claridad cuáles es su contribución o valor agregado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	0	0	3	0						
Demuestra interés y motivación por alcanzar los objetivos organizacionales.	0	0	3	0						
TOTAL	0,00	0,67	2,00	0,00						
ACTITUD DE SERVICIO (CLIENTE INTERNO Y EXTERNO)	1	2	3	4	PROM					
Escucha al cliente y le da solución oportuna a sus necesidades de forma amable y precisa.	0	0	3	0	3,3					
Adopta una actitud permanente de colaboración hacia los demás sin esperar nada a cambio.	0	0	0	4						
Muestra interés por corregir o mejorar los errores cometidos en la atención de sus clientes.	0	0	3	0						
TOTAL	0,00	0,00	2,00	1,33						
COMUNICACIÓN EFECTIVA	1	2	3	4	PROM					
Da a entender sus opiniones y escucha con respeto el punto de vista de los demás.	0	0	3	0	3,60					
Utiliza adecuadamente los canales de comunicación establecidos por la Empresa.	0	0	3	0						
Se relaciona respetuosa y adecuadamente con sus compañeros de trabajo.	0	0	0	4						
Atiende de manera oportuna situaciones de conflicto que se puedan presentar en el trabajo.	0	0	0	4						
Es coherente entre lo que piensa, dice y hace.	0	0	0	4						
TOTAL	0,00	0,00	1,20	2,40						
COMPROMISO	1	2	3	4	PROM					
Cumple con el trabajo asignado en el tiempo previsto con calidad, profesionalismo y responsabilidad.	0	0	0	4	3,00					
Muestra interés por ir más allá en el cumplimiento de sus responsabilidades.	0	2	0	0						
Se interesa por el logro de los resultados de su área de trabajo.	0	0	3	0						
Evalúa sus acciones y corrige sus procesos para lograr los resultados esperados.	0	0	3	0						
TOTAL	0,00	0,50	1,50	1,00						
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	PROM					
Se integra en los grupos de trabajo para el logro de objetivos comunes.	0	0	3	0	3,33					
Aplica las normas y procedimientos exigidos por la Empresa para la ejecución de su trabajo.	0	0	0	4						
Coopera con las demás áreas, proveyéndolas de los conocimientos y la información necesaria para el cumplimiento de sus objetivos.	0	0	3	0						
TOTAL	0,00	0,00	2,00	1,33						
RESULTADO GENERAL DE LA EVALUACION	3,19									
%	80%									
¿Cuáles son las competencias a mejorar para el año próximo?	ZM: FLUIDEZ VERBAL, TRABAJO EN EQUIPO. JEM: TRABAJO EN EQUIPO, LIDERAZGO INTERNO.									
¿Qué capacitación y apoyos necesita usted para mejorar la eficacia de su función?	CAPACITACIONES: ACTUALIZACIONES LABORALES, SENTIDO PERTENENCIA EN S&M.									
¿Se siente orgulloso trabajando para S&M?	SI									
¿Qué opinión tiene de S&M?	AMPLIA, FORTALECIMIENTO ENFOQUE EN CRECER, FALTA UNION DEL EQUIPO, COMPROMISO HACIA SERVY QUIESERA UNA VISION AMPLIA DE NOSOTROS MISMOS. MEJORAR AREA JURIDICA.									
COMPROMISOS POR PARTE DEL EMPLEADO										
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO										

Zulma Moreno
FIRMA EVALUADO

FIRMA EVALUADOR

Cost

PARA DILIGENCIAR ESTE FORMATO LEA CUIDADOSAMENTE CADA FACTOR Y MARQUE EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE EL NÚMERO DE LA CALIFICACION DEL TRABAJADOR, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA:

NUNCA (1)- ALGUNAS VECES (2)- MUCHAS VECES (3)- SIEMPRE (4)

ITEM	Nunca	Algunas veces	Muchas veces	Siempre	PROM					
VISION COMPARTIDA	1	2	3	4	PROM					
Propone o genera ideas que contribuyen al logro de los objetivos compartidos con el equipo de trabajo	0	0	3	0	3,0					
Expresa con claridad cual es su contribución o valor agregado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	0	0	3	0						
Demuestra interés y motivación por alcanzar los objetivos organizacionales.	0	0	3	0						
TOTAL	0,00	0,00	3,00	0,00						
ACTITUD DE SERVICIO (CLIENTE INTERNO Y EXTERNO)	1	2	3	4	PROM					
Escucha al cliente y le da solución oportuna a sus necesidades de forma amable y precisa	0	0	0	4	4,0					
Adopta una actitud permanente de colaboración hacia los demás sin esperar nada a cambio	0	0	0	4						
Muestra interés por corregir o mejorar los errores cometidos en la atención de sus clientes.	0	0	0	4						
TOTAL	0,00	0,00	0,00	4,00						
COMUNICACIÓN EFECTIVA	1	2	3	4	PROM					
Da a entender sus opiniones y escucha con respeto el punto de vista de los demás	0	0	3	0	3,40					
Utiliza adecuadamente los canales de comunicación establecidos por la Empresa.	0	0	3	0						
Se relaciona respetuosa y adecuadamente con sus compañeros de trabajo.	0	0	0	4						
Atiende de manera oportuna situaciones de conflicto que se puedan presentar en el trabajo.	0	0	0	4						
Es coherente entre lo que piensa, dice y hace	0	0	3	0						
TOTAL	0,00	0,00	1,80	1,60						
COMPROMISO	1	2	3	4	PROM					
Cumple con el trabajo asignado en el tiempo previsto con calidad, profesionalismo y responsabilidad	0	0	0	4	3,50					
Muestra interés por ir mas allá en el cumplimiento de sus responsabilidades.	0	0	0	4						
Se interesa por el logro de los resultados de su área de trabajo.	0	0	3	0						
Evalúa sus acciones y corrige sus procesos para lograr los resultados esperados.	0	0	3	0						
TOTAL	0,00	0,00	1,50	2,00						
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	PROM					
Se integra en los grupos de trabajo para el logro de objetivos comunes	0	0	3	0	3,67					
Aplica las normas y procedimientos exigidos por la Empresa para la ejecución de su trabajo	0	0	0	4						
Coopera con las demás áreas, proveyéndoles de los conocimientos y la información necesaria para el cumplimiento de sus objetivos.	0	0	0	4						
TOTAL	0,00	0,00	1,00	2,67						
RESULTADO GENERAL DE LA EVALUACION	3,51									
%	88%									
¿Cuáles son las competencias a mejorar para el año próximo?	JEM: DELEGAR, TRABAJO EN EQUIPO. CG: DELAGACION.									
Qué capacitación y apoyos necesita usted para mejorar la eficacia de su función?	COACHING									
¿Se siente orgulloso trabajando para S&M?	SI CLARO									
¿Que opinión tiene de S&M?	ES UNA EXPERIENCIA NUEVA TODOS LOS DIAS, COSAS DIFERENTES.									
COMPROMISOS POR PARTE DEL EMPLEADO										
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO										

[Escriba aquí]

PARA DILIGENCIAR ESTE FORMATO LEA CUIDADOSAMENTE CADA FACTOR Y MARQUE EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE EL NÚMERO DE LA CALIFICACION DEL TRABAJADOR, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA:
NUNCA (1)- ALGUNAS VECES (2)- MUCHAS VECES (3)- SIEMPRE (4)

ITEM	Nunca	Algunas veces	Muchas veces	Siempre	PROM
VISIÓN COMPARTIDA	1	2	3	4	PROM
Propone o genera ideas que contribuyen al logro de los <u>objetivos compartidos con el equipo de trabajo</u>	0	2	0	0	2.0
Expresa con claridad cual es su contribución o valor <u>agregado para el cumplimiento de los objetivos</u>	1	0	0	0	
Demuestra interes y motivación por alcanzar los <u>objetivos organizacionales.</u>	0	0	3	0	
TOTAL	0.33	0.67	1.00	0.00	
ACTITUD DE SERVICIO (CLIENTE INTERNO Y	1	2	3	4	PROM
Escucha al cliente y le da solución oportuna a sus <u>necesidades de forma amable y precisa</u>	0	0	3	0	3.0
Adopta una actitud permanente de colaboración hacia <u>los demás sin esperar nada a cambio</u>	0	0	0	4	
Muestra interes por corregir o mejorar los errores <u>cometidos en la atención de sus clientes.</u>	0	2	0	0	
TOTAL	0.00	0.67	1.00	1.33	
COMUNICACIÓN EFECTIVA	1	2	3	4	PROM
Da a entender sus opiniones y escucha con respeto el <u>punto de vista de los demás</u>	0	0	3	0	3.20
Utiliza adecuadamente los canales de comunicación <u>establecidos por la Empresa.</u>	0	0	0	4	
Se relaciona respetuosa y adecuadamente con sus <u>compañeros de trabajo.</u>	0	0	0	4	

[Escriba aquí]

Atiende de manera oportuna situaciones de conflicto que se puedan presentar en el trabajo.	0	2	0	0	
Es coherente entre lo que piensa, dice y hace	0	0	3	0	
TOTAL	0.00	0.40	1.20	1.60	
COMPROMISO	1	2	3	4	PROM
Cumple con el trabajo asignado en el tiempo previsto con calidad, profesionalismo y responsabilidad	0	0	3	0	3.25
Muestra interés por ir mas alla en el cumplimiento de sus responsabilidades.	0	0	3	0	
Se interesa por el logro de los resultados de su área de	0	0	3	0	
Evalua sus acciones y corrige sus procesos para lograr los resultados esperados.	0	0	0	4	
TOTAL	0.00	0.00	2.25	1.00	
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	PROM
Se integra en los grupos de trabajo para el logro de objetivos comunes	0	0	0	4	3.33
Aplica las normas y procedimientos exigidos por la Empresa para la ejecución de su trabajo	0	0	3	0	
Coopera con las demás áreas, proveyéndolas de los conocimientos y la información necesaria para el cumplimiento de sus objetivos.	0	0	3	0	
TOTAL	0.00	0.00	2.00	1.33	
RESULTADO GENERAL DE LA EVALUACION	2.96				
%	74%				
¿Cuáles son las competencias a mejorar para el año próximo?	Mayor trabajo en equipo y liderazgo para cumplimiento de metas				
Qué capacitación y apoyos necesita usted para mejorar la eficacia de su función?	Excel, comunicación, comunicación efectiva				
¿Se siente orgulloso trabajando para S&M?	Si				
¿Que opinión tiene de S&M?	Una buena empresa para adquirir experiencia laboral, con clima agradable				
COMPROMISOS POR PARTE DEL EMPLEADO	Mejorar el redimiento laboral				

[Escriba aquí]

Anexo 4: Área Administrativa y Financiera

No
F

PARA DILIGENCIAR ESTE FORMATO LEA CUIDADOSAMENTE CADA FACTOR Y MARQUE EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE EL NÚMERO DE LA CALIFICACION DEL TRABAJADOR, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA:
NUNCA (1)- ALGUNAS VECES (2)- MUCHAS VECES (3)- SIEMPRE (4)

ITEM	Nunca	Algunas veces	Muchas veces	Siempre	PROM						
VISION COMPARTIDA	1	2	3	4	PROM						
Propone o genera ideas que contribuyen al logro de los objetivos compartidos con el equipo de trabajo	0	2	0	0	3,0						
Expresa con claridad cual es su contribución o valor agregado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	0	0	3	0							
Demuestra interés y motivación por alcanzar los objetivos organizacionales.	0	0	0	4							
TOTAL	0,00	0,67	1,00	1,33							
ACTITUD DE SERVICIO (CLIENTE INTERNO Y EXTERNO)	1	2	3	4	PROM						
Escucha al cliente y le da solución oportuna a sus necesidades de forma amable y precisa	0	0	0	4	3,7						
Adopta una actitud permanente de colaboración hacia los demás sin esperar nada a cambio	0	0	3	0							
Muestra interés por corregir o mejorar los errores cometidos en la atención de sus clientes.	0	0	0	4							
TOTAL	0,00	0,00	1,00	2,67							
COMUNICACIÓN EFECTIVA	1	2	3	4	PROM						
Da a entender sus opiniones y escucha con respeto el punto de vista de los demás	0	2	0	0	3,20						
Utiliza adecuadamente los canales de comunicación establecidos por la Empresa.	0	0	3	0							
Se relaciona respetuosa y adecuadamente con sus compañeros de trabajo.	0	0	0	4							
Atiende de manera oportuna situaciones de conflicto que se puedan presentar en el trabajo.	0	0	0	4							
Es coherente entre lo que piensa, dice y hace	0	0	3	0							
TOTAL	0,00	0,40	1,20	1,60							
COMPROMISO	1	2	3	4	PROM						
Cumple con el trabajo asignado en el tiempo previsto con calidad, profesionalismo y responsabilidad	0	0	0	4	3,00						
Muestra interés por ir mas allá en el cumplimiento de sus responsabilidades.	0	2	0	0							
Se interesa por el logro de los resultados de su área de trabajo.	0	0	3	0							
Evalúa sus acciones y corrige sus procesos para lograr los resultados esperados.	0	0	3	0							
TOTAL	0,00	0,50	1,50	1,00							
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	PROM						
Se integra en los grupos de trabajo para el logro de objetivos comunes	0	0	3	0	3,33						
Aplica las normas y procedimientos exigidos por la Empresa para la ejecución de su trabajo	0	0	0	4							
Coopera con las demás áreas, proveyéndolas de los conocimientos y la información necesaria para el cumplimiento de sus objetivos.	0	0	3	0							
TOTAL	0,00	0,00	2,00	1,33							
RESULTADO GENERAL DE LA EVALUACION	3,24										
%	81%										
¿Cuáles son las competencias a mejorar para el año próximo?	JEM: COMUNICACIÓN, ASERITIVIDAD, TRABAJO EN EQUIPO. PP: AUMENTAR VISION COMPARTIDA ASUMIENDO EL ROL DE COORDINADORA										
¿Qué capacitación y apoyos necesita usted para mejorar la eficacia de su función?	EXCEL AVANZADO, REFORMA TRIBUTARIA, ACTUALIZACION LABORAL										
¿Se siente orgulloso trabajando para S&M?	SI										
¿Que opinión tiene de S&M?	UNA EMPRESA QUE GENERA ESTABILIDAD LABORAL, TIENE CLIMA AGRAZABLE, TIENE COMO EXPRESAR CON LOS JEFES.										
COMPROMISOS POR PARTE DEL EMPLEADO											
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO											

Paula Paula
FIRMA EVALUADO

[Firma]
FIRMA EVALUADOR

[Escriba aquí]

Naming
Patricia Arinu

PARA DILIGENCIAR ESTE FORMATO LEA CUIDADOSAMENTE CADA FACTOR Y MARQUE EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE EL NÚMERO DE LA CALIFICACION DEL TRABAJADOR DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA:
NUNCA (1)- ALGUNAS VECES (2)- MUCHAS VECES (3)- SIEMPRE (4)

ITEM	Nunca	Algunas veces	Muchas veces	Siempre	PROM
VISIÓN COMPARTIDA	1	2	3	4	PROM
Propone o genera ideas que contribuyen al logro de los objetivos compartidos con el equipo de trabajo	0	0	3	0	3.7
Expresa con claridad cual es su contribución o valor agregado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	0	0	0	4	
Demuestra interés y motivación por alcanzar los objetivos organizacionales.	0	0	0	4	
TOTAL	0.00	0.00	1.00	2.67	
ACTITUD DE SERVICIO (CLIENTE INTERNO Y EXTERNO)	1	2	3	4	PROM
Escucha al cliente y le da solución oportuna a sus necesidades de forma amable y precisa	0	0	3	0	3.7
Adopta una actitud permanente de colaboración hacia los demás sin esperar nada a cambio	0	0	0	4	
Muestra interés por corregir o mejorar los errores cometidos en la atención de sus clientes	0	0	0	4	
TOTAL	0.00	0.00	1.00	2.67	
COMUNICACIÓN EFECTIVA	1	2	3	4	PROM
Da a entender sus opiniones y escucha con respeto el punto de vista de los demás	0	0	0	4	4.00
Utiliza adecuadamente los canales de comunicación establecidos por la Empresa	0	0	0	4	
Se relaciona respetuosa y adecuadamente con sus compañeros de trabajo	0	0	0	4	
Atiende de manera oportuna situaciones de conflicto que se puedan presentar en el trabajo	0	0	0	4	
Es coherente entre lo que piensa, dice y hace	0	0	0	4	
TOTAL	0.00	0.00	0.00	4.00	
COMPROMISO	1	2	3	4	PROM
Cumple con el trabajo asignado en el tiempo previsto con calidad, profesionalismo y responsabilidad	0	0	0	4	4.00
Muestra interés por ir mas alla en el cumplimiento de sus responsabilidades.	0	0	0	4	
Se interesa por el logro de los resultados de su área de trabajo.	0	0	0	4	
Evalua sus acciones y corrige sus procesos para lograr los resultados esperados.	0	0	0	4	
TOTAL	0.00	0.00	0.00	4.00	
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	
Se integra en los grupos de trabajo para el logro de objetivos comunes	0	0	3	0	3.33
Aplica las normas y procedimientos exigidos por la Empresa para la ejecución de su trabajo	0	0	0	4	
Coopera con las demás áreas, proveyéndolas de los conocimientos y la información necesaria para el cumplimiento de sus objetivos.	0	0	3	0	
TOTAL	0.00	0.00	2.00	1.33	
RESULTADO GENERAL DE LA EVALUACION					3.73
%					93%
¿Cuáles son las competencias a mejorar para el año próximo?	Afianzar conocimiento en la legislación laboral y retencion en la fuente.				
¿Qué capacitación y apoyos necesita usted para mejorar la eficacia de su función?	Capacitación en temas de seguridad social, legislación laboral y excel.				
¿Se siente orgulloso trabajando para S&M?	SI				
¿Que opinión tiene de S&M?	Es una empresa que brinda estabilidad laboral y crecimiento profesional y personal que cuenta con un clima organizacional ag				
COMPROMISOS POR PARTE DEL EMPLEADO	Mejorar en que todos los procesos del area se gestionen con eficacia minimizando asi el error en cada proceso.				
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO	Considero que es una persona comprometida y responsable con todos los procesos del area ademas de mostrar interes en aprender y fortalecer sus conocimientos con todo lo relacionado en el tema laboral				

[Escriba aquí]

Andrés Götter Nominé

PARA DILIGENCIAR ESTE FORMATO LEA CUIDADOSAMENTE CADA FACTOR Y MARQUE EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE EL NÚMERO DE LA CALIFICACION DEL DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA:
NUNCA (1)- ALGUNAS VECES (2)- MUCHAS VECES (3)- SIEMPRE (4)

ITEM	Nunca	Algunas veces	Muchas veces	Siempre	PROM
SIÓN COMPARTIDA	1	2	3	4	PROM
opone o genera ideas que contribuyen al logro de los objetivos compartidos con el equipo de trabajo	0	0	3	0	3.7
presen con claridad cual es su contribución o valor agregado para cumplimiento de los objetivos organizacionales	0	0	0	4	
muestra interes y motivación por alcanzar los objetivos organizacionales	0	0	0	4	
TAL	0.00	0.00	1.00	2.67	
ACTITUD DE SERVICIO (CLIENTE INTERNO Y EXTERNO)	1	2	3	4	PROM
atende al cliente y le da solución oportuna a sus necesidades de manera amable y precisa	0	0	3	0	3.7
adapta una actitud permanente de colaboración hacia los demás esperando nada a cambio	0	0	0	4	
muestra interes por corregir o mejorar los errores cometidos en la atención de sus clientes	0	0	0	4	
TAL	0.00	0.00	1.00	2.67	
MUNIFICACIÓN EFECTIVA	1	2	3	4	PROM
trata de entender sus opiniones y escucha con respeto el punto de vista de los demás	0	0	3	0	3.80
trata adecuadamente los canales de comunicación establecidos con la Empresa	0	0	0	4	
trata de relacionarse respetuosa y adecuadamente con sus compañeros de trabajo	0	0	0	4	
trata de manejar de manera oportuna situaciones de conflicto que se puedan presentar en el trabajo	0	0	0	4	
trata de ser coherente entre lo que piensa, dice y hace	0	0	0	4	
TAL	0.00	0.00	0.60	3.20	
PROMISO	1	2	3	4	PROM
trata de cumplir con el trabajo asignado en el tiempo previsto con calidad, puntualidad y responsabilidad	0	0	0	4	4.00
trata de mostrar interes por ir mas alla en el cumplimiento de sus responsabilidades	0	0	0	4	
trata de esforzarse por el logro de los resultados de su área de trabajo	0	0	0	4	
trata de evaluar sus acciones y corrige sus procesos para lograr los resultados esperados	0	0	0	4	
TAL	0.00	0.00	0.00	4.00	
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	PROM
trabaja en los grupos de trabajo para el logro de objetivos comunes	0	0	3	0	3.33
trabaja de acuerdo a las normas y procedimientos exigidos por la Empresa para el cumplimiento de su trabajo	0	0	0	4	
trabaja en coordinación con las demás áreas, proveyéndolas de los conocimientos y información necesaria para el cumplimiento de sus objetivos	0	0	3	0	
TAL	0.00	0.00	2.00	1.33	
RESULTADO GENERAL DE LA EVALUACION					3.69
%					92%
¿son las competencias a mejorar para el año próximo?	Afianzar conocimiento en la legislación laboral,				
¿capacitación y apoyos necesita usted para mejorar la eficacia de su función?	capacitaciones relacionadas con temas relacionados a seguridad social y administración de personal				
¿siente orgullo al trabajar para S&M?	si				
¿qué opinión tiene de S&M?	es una empresa en la cual se aprende mucho y en la cual uno puede ejercer diferentes funciones que me ayudan a mi desarrollo profesional.				
COMMITMENTOS POR PARTE DEL EMPLEADO	me comprometo a seguir prestando un buen servicio y a seguir comprometido en dar su mejor esfuerzo.				
OPINIONES DEL JEFE INMEDIATO	es una persona comprometida y responsable con todos los procesos del área además de mostrar interes en aprender y elevar sus conocimientos con todo lo relacionado en el tema laboral				

[Escriba aquí]

Anexo 5: Área de Gestión Humana

PARA DIFERENCIAR ESTE FORMATO LEA CUIDADOSAMENTE CADA FACTOR Y MARQUE EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE EL NÚMERO DE LA CALIFICACION DEL TRABAJADOR DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA
NUNCA (1)- ALGUNAS VECES (2)- MUCHAS VECES (3)- SIEMPRE (4)

ITEM	Nunca	Algunas veces	Muchas veces	Siempre	PROM
VISION COMPARTIDA	1	2	3	4	PROM
Propone o genera ideas que contribuyen al logro de los objetivos compartidos con el equipo de trabajo	0	0	3	0	3,7
Expresa con claridad cuál es su contribución o valor agregado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales	0	0	0	4	
Demuestra interés y motivación por alcanzar los objetivos organizacionales	0	0	0	4	
TOTAL	0,00	0,00	1,00	2,57	
ACTIVOS DE SERVICIO (CLIENTE INTERNO Y EXTERNO)	1	2	3	4	PROM
Escucha al cliente y le da solución oportuna a sus necesidades de forma amable y precisa	0	0	0	4	4,0
Adopta una actitud permanente de colaboración hacia los demás sin esperar nada a cambio	0	0	0	4	
Muestra interés por corregir o mejorar los errores cometidos en la atención de sus clientes	0	0	0	4	
TOTAL	0,00	0,00	0,00	4,00	
COMUNICACIÓN EFECTIVA	1	2	3	4	PROM
Da a entender sus opiniones y escucha con respeto el punto de vista de los demás	0	0	0	4	3,80
Utiliza adecuadamente los canales de comunicación establecidos por la Empresa	0	0	0	4	
Se relaciona respetuosa y adecuadamente con sus compañeros de trabajo	0	0	0	4	
Atiende de manera oportuna situaciones de conflicto que se puedan presentar en el trabajo	0	0	3	0	
Es coherente entre lo que piensa, dice y hace	0	0	0	4	
TOTAL	0,00	0,00	0,60	3,20	
COMPROMISO	1	2	3	4	PROM
Cumple con el trabajo asignado en el tiempo previsto con calidad, profesionalismo y responsabilidad	0	0	0	4	4,00
Muestra interés por ir más allá en el cumplimiento de sus responsabilidades	0	0	0	4	
Se interesa por el logro de los resultados de su área de trabajo	0	0	0	4	
Evalúa sus acciones y corrige sus procesos para lograr los resultados esperados	0	0	0	4	
TOTAL	0,00	0,00	0,00	4,00	
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	PROM
Se integra en los grupos de trabajo para el logro de objetivos comunes	0	0	0	4	3,67
Aplica las normas y procedimientos exigidos por la Empresa para la ejecución de su trabajo	0	0	0	4	
Coopera con las demás áreas, proveyéndolas de los conocimientos y la información necesaria para el cumplimiento de sus objetivos	0	0	3	0	
TOTAL	0,00	0,00	1,00	2,67	
RESULTADO GENERAL DE LA EVALUACION	3,83				
%	96%				
¿Cuáles son las competencias a mejorar para el año próximo?	Liderazgo,				
¿Qué capacitación y apoyos necesita usted para mejorar la eficacia de su función?	Capacitación en pruebas psicotécnicas,				
¿Se siente orgulloso trabajando para S&M?	si				
¿Qué opinión tiene de S&M?	Confianza por parte de los directivos, apoyo incondicional, es una empresa que genera conocimientos.				
COMPROMISOS POR PARTE DEL EMPLEADO	Diplomado en pruebas, trabajar en liderazgo.				
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO	Alexandra es una persona muy comprometida que da resultados positivos en el área, con unas competencias y habilidades muy marcadas en servicio, trabajo en equipo, compromiso y orientación al resultado.				

María Gabriela *Alfonso*

[Escriba aquí]

Expresa con claridad cual es su contribución o valor agregado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	0	0	3	0	3,7
Demuestra interes y motivación por alcanzar los objetivos organizacionales.	0	0	0	4	
TOTAL	0,00	0,00	1,00	2,67	
ACTITUD DE SERVICIO (CLIENTE INTERNO Y EXTERNO)	1	2	3	4	PROM
Escucha al cliente y le da solución oportuna a sus necesidades de forma amable y precisa	0	0	0	4	3,7
Adopta una actitud permanente de colaboración hacia los demás sin esperar nada a cambio	0	0	0	4	
Muestra interes por corregir o mejorar los errores cometidos en la atención de sus clientes.	0	0	3	0	
TOTAL	0,00	0,00	1,00	2,67	
COMUNICACIÓN EFECTIVA	1	2	3	4	PROM
Trata de entender sus opiniones y escucha con respeto el punto de vista de los demás	0	0	3	0	3,60
Utiliza adecuadamente los canales de comunicación establecidos por la Empresa.	0	0	0	4	
Mantiene una relación respetuosa y adecuadamente con sus compañeros de trabajo.	0	0	0	4	
Trata de manejar de manera oportuna situaciones de conflicto que se puedan presentar en el trabajo.	0	0	3	0	
Es coherente entre lo que piensa, dice y hace	0	0	0	4	
TOTAL	0,00	0,00	1,20	2,40	
IMPROMISO	1	2	3	4	PROM
Cumple con el trabajo asignado en el tiempo previsto con calidad, profesionalismo y responsabilidad	0	0	3	0	3,75
Muestra interes por ir mas alla en el cumplimiento de sus responsabilidades.	0	0	0	4	
Muestra interes por el logro de los resultados de su área de trabajo.	0	0	0	4	
Evalúa sus acciones y corrige sus procesos para lograr los resultados esperados.	0	0	0	4	
TOTAL	0,00	0,00	0,75	3,00	
BAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	PROM
Trabaja en los grupos de trabajo para el logro de objetivos comunes	0	0	0	4	4,00
Respeto las normas y procedimientos exigidos por la Empresa para la ejecución de su trabajo	0	0	0	4	
Trabaja con las demás áreas, proveyéndolas de los insumos y la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos.	0	0	0	4	
TOTAL	0,00	0,00	0,00	4,00	
RESULTADO GENERAL DE LA EVALUACION	3,74				
	93%				

PARA DILIGENCIAR ESTE FORMATO LEA CUIDADOSAMENTE CADA FACTOR Y MARQUE EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE EL NÚMERO DE LA CALIFICACION DEL TRABAJADOR, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA: NUNCA (1)- ALGUNAS VECES (2)- MUCHAS VECES (3)- SIEMPRE (4)					
ITEM	Nunca	Algunas veces	Muchas veces	Siempre	PROM
VISIÓN COMPARTIDA	1	2	3	4	PROM
Propone o genera ideas que contribuyen al logro de los objetivos compartidos con el equipo de trabajo	0	2	0	0	2,7
Expresa con claridad cual es su contribución o valor agregado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	0	0	3	0	
Demuestra interes y motivación por alcanzar los objetivos organizacionales.	0	0	3	0	
TOTAL	0,00	0,67	2,00	0,00	
ACTITUD DE SERVICIO (CLIENTE INTERNO Y EXTERNO)	1	2	3	4	PROM
Escucha al cliente y le da solución oportuna a sus necesidades de forma amable y precisa	0	2	0	0	3,3
Adopta una actitud permanente de colaboración hacia los demás sin esperar nada a cambio	0	0	0	4	
Muestra interes por corregir o mejorar los errores cometidos en la atención de sus clientes.	0	0	0	4	
TOTAL	0,00	0,67	0,00	2,67	
COMUNICACIÓN EFECTIVA	1	2	3	4	PROM
Da a entender sus opiniones y escucha con respeto el punto de vista de los demás	0	0	0	4	3,80
Utiliza adecuadamente los canales de comunicación establecidos por la Empresa.	0	0	0	4	
Se relaciona respetuosa y adecuadamente con sus compañeros de trabajo.	0	0	0	4	
Atiende de manera oportuna situaciones de conflicto que se puedan presentar en el trabajo.	0	0	0	4	
Es coherente entre lo que piensa, dice y hace	0	0	3	0	
TOTAL	0,00	0,00	0,60	3,20	
COMPROMISO	1	2	3	4	PROM
Cumple con el trabajo asignado en el tiempo previsto con calidad, profesionalismo y responsabilidad	0	2	0	0	3,25
Muestra interes por ir mas alla en el cumplimiento de sus responsabilidades.	0	0	3	0	
Le interesa por el logro de los resultados de su área de trabajo.	0	0	0	4	
Evalúa sus acciones y corrige sus procesos para lograr los resultados esperados.	0	0	0	4	
TOTAL	0,00	0,50	0,75	2,00	
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	PROM

[Escriba aquí]

Anexo 6: Área Operativa.

Comor

Jefe inmediato

PARA DIFERENCIAR ESTE FORMATO LEA CUIDADOSAMENTE CADA FACTOR Y MARQUE EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE EL NÚMERO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJADOR, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA:
NUNCA (1)- ALGUNAS VECES (2)- MUCHAS VECES (3)- SIEMPRE (4)

ITEM	Nunca	Algunas veces	Muchas veces	Siempre	PROM					
VALOR COMPARTIDA	1	2	3	4	PROM					
Propone o genera ideas que contribuyen al logro de los objetivos compartidos con el equipo de trabajo	0	0	3	0	3,3					
Expone con claridad cuál es su contribución o valor agregado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales	0	0	3	0						
Demuestra interés y motivación por alcanzar los objetivos organizacionales	0	0	0	4						
TOTAL	0,00	0,00	2,00	1,33						
ACTITUD DE SERVIDIO (CLIENTE INTERNO Y EXTERNO)	1	2	3	4	PROM					
Escucha al cliente y le da solución oportuna a sus necesidades de forma amable y precisa	0	0	0	4	3,7					
Adopta una actitud permanente de colaboración hacia los demás sin esperar nada a cambio	0	0	3	0						
Muestra interés por corregir o mejorar los errores cometidos en la atención de sus clientes	0	0	0	4						
TOTAL	0,00	0,00	1,00	2,67						
COMUNICACIÓN EFECTIVA	1	2	3	4	PROM					
Da a entender sus opiniones y escucha con respeto el punto de vista de los demás	0	0	3	0	3,00					
Utiliza adecuadamente los canales de comunicación establecidos por la Empresa	0	0	3	0						
Se relaciona respetuosa y adecuadamente con sus compañeros de trabajo	0	0	3	0						
Atiende de manera oportuna situaciones de conflicto que se puedan presentar en el trabajo	0	2	0	0						
Es coherente entre lo que piensa, dice y hace	0	0	0	4						
TOTAL	0,00	0,40	1,80	0,80						
COMPROMISO	1	2	3	4	PROM					
Cumple con el trabajo asignado en el tiempo previsto con calidad, profesionalismo y responsabilidad	0	0	3	0	3,50					
Muestra interés por ir mas allá en el cumplimiento de sus responsabilidades	0	0	0	4						
Se interesa por el logro de los resultados de su área de trabajo	0	0	0	4						
Evalúa sus acciones y corrige sus procesos para lograr los resultados esperados	0	0	3	0						
TOTAL	0,00	0,00	1,50	2,00						
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	PROM					
Se integra en los grupos de trabajo para el logro de objetivos comunes	0	0	3	0	3,33					
Aplica las normas y procedimientos exigidos por la Empresa para la ejecución de su trabajo	0	0	0	4						
Coopera con las demás áreas, proveyéndolas de los conocimientos y la información necesaria para el cumplimiento de sus objetivos	0	0	3	0						
TOTAL	0,00	0,00	2,00	1,33						
RESULTADO GENERAL DE LA EVALUACION	3,37									
%	84%									
¿Cuáles son las competencias a mejorar para el año próximo?	MEJORAR EL NIVEL DE AGENDAMIENTO DE CITAS, MANEJO DEL FORMATO F-30 Y CAPACITARSE EN LOS RPO'S									
¿Qué capacitación y apoyos necesita usted para mejorar la eficacia de su función?	MEJORA DE LOS IMPLEMENTOS DE TRABAJO (MORRAL, CELULAR, PORTATIL) Y DE SER POSIBLE CAMBIAR POR UNA TABLET									
¿Se siente orgulloso trabajando para S&M?	TOTALMENTE									
¿Que opinión tiene de S&M?	ME GUSTA EL COMPROMISO Y FORMA DE TRATAR A LOS CLIENTES, SU ESTABILIDAD FINANCIERA, ES UNA EMPRESA MUY FAMILIAR DONDE SE TRABAJA TOTALMENTE A GUSTO									
COMPROMISOS POR PARTE DEL EMPLEADO										
CUMPLIR LA CUOTA DE VENTA ASIGNADA PARA EL AÑO 2016										
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO										
NIVEL DE ESCUCHA A LOS CLIENTES, INTERRELACION Y TRABAJO EN EQUIPO CON LAS AREAS TRANSVERSALES DE LA COMPAÑIA (COMPRAS-SELECCIÓN, ETC.) Y MEJORAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS CUOTAS DE VENTA POR UNIDAD DE NEGOCIO										
FIRMA EVALUADO			FIRMA EVALUADOR							

[Escriba aquí]

Anexo 7: Grupo Focal 1

Participantes.

Moderador: Andrés Gutiérrez

Observador: Sandra Murcia

Participantes: Participante 1 - Gestión Humana, Participante 2 – Área Jurídica, Participante 3 - área Administrativa, Participante 4 - Gestión Humana, Participante 5 - Gestión Humana

Presentación.

Buenas tardes mi nombre es Andrés Gutiérrez voy a ser la persona moderadora de este grupo focal estoy acompañado por Sandra Murcia es mi compañera va hacer la observadora de este grupo, a continuación vamos a dar las pautas para realizar el grupo focal primero agradecer su presencia en esta audiencia sé que la disponibilidad de tiempo es corta pero es importante que ustedes nos hayan brindado este espacio, nosotros estamos realizando un trabajo de investigación enfocado un tema específico que es la capacitación en el impacto del desempeño en el personal y para esto llevamos a cabo un instrumento técnico denominado grupo focal el cual consiste en realiza una serie e de preguntas a un grupo específico de un tema determinado; quiero decirles que aquí no hay respuestas correctas e incorrectas lo valido es que cada uno responda de manera franca cada una de las preguntas.

Desarrollo.

Moderador: *¿De acuerdo a su experiencia laboral, describa la relación que ha tenido la capacitación en su desempeño laboral?*

[Escriba aquí]

Participante 1: La relación que ha tenido la capacitación con respecto a mi desempeño laboral ha sido favorable toda vez que he sido citada a bastantes capacitaciones, las cuales ayudan a mi desempeño profesional y laboral.

Participante 2: En el transcurso que llevo prestando mis servicios a la entidad no he sido citada a ninguna capacitación.

Participante 3: Gracias a estas capacitaciones tengo una mejora para promover mi entorno de trabajo para no tener un accidente laboral.

Participante 4: Se debe partir del punto en el cual no se ha generado una capacitación específica que aporte al desempeño de las funciones innatas de cada cargo por ende no existe una relación que complemente el desarrollo laboral.

Participante 5: Bueno considero que la relación que ha tenido la capacitación en mi desempeño laboral ha sido deficiente, teniendo en cuenta que en los tres años que llevo solo he recibido tres o cuatro capacitaciones que tengan que ver con mis funciones a desarrollar.

Moderador: *¿Qué tipo de capacitación he recibido y a qué necesidades particulares en el contexto laboral responde dicha capacitación?*

Participante 1: He recibido capacitaciones en los últimos meses sobre PQR (peticiones, quejas, reclamos) y procesos disciplinarios, manejo del sistema interno de la empresa las cuales apuntan a las necesidades de cada proceso del área de gestión humana.

Participante 2: Como lo referí anteriormente no he sido convocada a ninguna capacitación.

Participante 3: Gracias a estas capacitaciones he tenido en cuenta la presentación personal, los horarios de trabajo y sobre como capacitarme si hay un accidente en mi área de trabajo.

[Escriba aquí]

Participante 4: Bueno yo he recibido dos capacitaciones una enfocada hacia un contexto laboral general en donde se abarcaban temas de inseguridad y violencia social ciudadana, la segunda se orientó a la ética y protocolo que responde a las necesidades específicas dentro de la organización.

Participante 5: He recibido capacitaciones en tema como trabajo en equipo, inteligencia emocional, procesos disciplinarios, y protocolo y etiqueta las cuales si han aportado al proceso de gestión humana donde se lleva a cabo el proceso de manejo de personal.

Moderador: *¿Describa las necesidades respecto a la capacitación que se presentan en Servi Industriales y Mercadeo ?*

Participante 1: Se deberían realizar más seguidos de acuerdo a los comentarios o sugerencias que se realicen en el área de gestión humana en la empresa o en cada cliente.

Participante 2: Es importante resaltar la importancia de programar jornadas de capacitación en asuntos tales como manejo de aplicativos y herramienta informáticas utilizadas para el desarrollo de funciones adicional capacitaciones relacionadas a los temas legales y jurisprudenciales que abarcan los temas de desempeño en funciones como analista jurídica.

Participante 3: Faltan más capacitaciones ya que presentamos falencias y contingencias que se evidencian durante la actividad diaria de los trabajadores.

Participante 4: Las principales necesidades de capacitación están dadas con el conocimiento de cada cargo.

Participante 5: Considero que se deberían programar las capacitaciones de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño de esta forma se puede fortalecer las competencias que se evidencian con falencias y que estas capacitaciones sean de manera periódica no tan distantes

[Escriba aquí]

Moderador: *¿Qué estrategias se deben desarrollar en un proceso de capacitación para que esté impacte en su desempeño y sea favorable?*

Participante 1: Básicamente que el capacitador maneje a la perfección el tema, que se involucre y escuche a los que están participando dentro de la misma.

Participante 2: Pienso que deben ser estrategias enfocadas a los principios de eficacia, pertinencia, eficiencia, practicidad porque de esta manera de lograr que las capacitaciones sean aplicadas día a día para el desempeño de mis funciones.

Participante 3: Que estas capacitaciones sean más lúdicas que sean presentaciones y participación en conferencia que involucren a todos los trabajadores.

Participante 4: Considero que primero se debe generar un diagnóstico sobre cada una de las personas y así mismo evidenciar cual es la principal problemática que las afecta, de ahí desarrollar e implementar un programa de capacitación y por último hacer un seguimiento el cual indique que tan favorable fue.

Participante 5: Considero que la estrategia está en ofrecer al personal capacitaciones que estén de acuerdo a sus funciones y falencias evidenciadas, luego de esto medir el impacto que ha tenido la capacitación por medio de su desarrollo, de sus procesos y unos indicadores de gestión.

Moderador: *¿Qué capacitaciones ha recibido en los últimos seis meses que hayan aportado a su desempeño en el área?*

Participante 1: Hace pocos días recibí una capacitación sobre procesos disciplinarios la cual apporto bastante a mi labor diaria ya que dentro del área de gestión humana involucra este tema de descargos del personal y es muy importante tener claridad en el tema.

[Escriba aquí]

Participante 2: Pues en estos seis meses reitero que no he tenido ninguna capacitación y me parece importante que se plante como una necesidad para el efectivo desempeño de nosotros los trabajadores.

Participante 3: He tenido la capacitación de cómo manejar y reaccionar en un caso de emergencia gracias a esto me siento más segura por si hay alguna emergencia en mi sitio de trabajo.

Participante 4: Hasta el momento no he tenido ninguna capacitación que aporte en el desempeño en mi área.

Participante 5: En cuanto a las capacitaciones que he recibido en los últimos seis meses ha sido sobre procesos disciplinarios la cual me pareció muy asertiva en el desarrollo de mis funciones y protocolo y etiqueta que no tanto me ayuda de pronto al manejo del personal pero si a la presentación personal.

Moderador: *¿Qué tipo de capacitación sugiere que debe recibir para mejorar su desempeño y el servicio que le presta a su cliente o usuario?*

Participante 1: Considero que es necesario hacer unas capacitaciones sobre manejo del stress, servicio al cliente comunicación asertiva y paquete office.

Participante 2: Es importante que las capacitaciones sean teórico prácticas, lúdicas para efecto de lograr una mayor captación por parte de los participantes.

Participante 3: Capacitación sobre las herramientas informáticas ya que tenemos unas falencias a la hora de manejarlas.

Participante 4: Considero que las capacitaciones que se deben realizar para mejorar mi desempeño laboral son las que orientan al derecho laboral, normatividad legal vigente, administración estratégica de los recursos humanos y clima laboral.

Participante 5: Considero que los temas que podrían ser serian en actualizaciones en estrategias para el manejo del personal como desarrollo de competencias, indicadores de gestión que nos permita medir.

Moderador: *¿Porque es importante para usted aplicar programas de capacitación a fines a las labores que desempeña?*

Participante 1: Considero que para mí es sumamente importante para el desarrollo de mis competencias y habilidades dentro y fuera de la organización.

Participante 2: Pienso que de esta manera seria una manera de mejorar y perfección el desempeño e implementación de procesos para cumplir con los objetivos trazados además que mejora la calidad de los procesos realizados.

Participante 3: Yo creo que con esto podemos obtener conocimiento sobre las precauciones que se deben tener en el entorno laboral y el buen desempeño de las actividades.

Participante 4: Opino que esto representaría una inversión en el conocimiento de cada uno de las personas en el mejoramiento de su trabajo y en la calidad, con la cual lo realizan así mismo representaría una mejor utilidad de los tiempos de trabajo.

Participante 5. Es importante para fortalecer mis debilidades en competencias a nivel profesional y personal y de esta forma aportar al desarrollo y crecimiento de la empresa.

Cierre.

De esta manera damos por cerrado el grupo focal, agradecemos a todos su asistencia fue un aporte de gran valor para el desarrollo de la investigación que estamos llevando a cabo. Muchas Gracias a Todos

Anexo 8: Grupo Focal 2***Participantes.***

Moderador: Andrés Gutiérrez

Observador: Sandra Murcia

Participantes: Participante 1 – Área de Tutelas, Participante 2 – Área de Sanciones, Participante 3 – Área de Sanciones, Participante 4 – Área de Asuntos Judiciales, Participante 5 – Coordinación Médica.

Presentación.

Buenas tardes mi nombre es Andrés Gutiérrez, voy hacer el moderador de este grupo focal estoy acompañado por Sandra Murcia quien va hacer la observadora del grupo, a continuación vamos a dar las pautas de la realización del grupo focal dando como tal una breve introducción a ella, el objetivo del grupo focal, es obtener una serie de información mediante la recolección de datos de un instrumento denominado grupo focal, es un instrumento mediante el cual los datos que se recolectan van a ser llevados a cabo mediante el trabajo de investigación que se va a realizar, es importante mencionarles que la finalidad de esta información es que no existe ninguna respuesta correcta no ninguna respuesta incorrecta la idea es que ustedes respondan francamente y lo más sinceramente posible.

[Escriba aquí]

Desarrollo.

Moderador: *¿De acuerdo a su experiencia laboral, describa la relación que ha tenido la capacitación en su desempeño laboral?*

Participante 1: Específicamente en este cargo, aún no he recibido la primera capacitación.

Participante 2: En mi caso durante el tiempo que llevo laborando tampoco he recibido ningún tipo de capacitación.

Participante 3: Bueno en el tiempo que llevo aquí trabajando, frente al tema laboral propiamente de nuestro ejercicio como profesional del derecho no he recibido ninguna capacitación, no obstante pues hemos recibido unas inducciones y unas capacitaciones en materia de salud ocupacional y organizacional pues de la entidad para la cual trabajamos.

Participante 4: Al igual que mis compañeros, los seis meses que llevo laborando en la empresa no he recibido capacitación alguna.

Participante 5: Pues la capacitación el impacto que ha tenido sobre todo en esta parte con la empresa fue muy importante desde el principio, si la recibí de parte no de un par, sino de un auditor en salud que me enseñó a manejar los sistemas que usamos para interactuar dentro de nuestro trabajo, fue bastante importante, pero fue la capacitación desde el inicio fueron dos tres días mientras me daban los equipos y luego de eso pues ha sido una retroalimentación continua, pero efectivamente hubiera quedado perdido sin eso.

Moderador: *¿Qué tipo de capacitación ha recibido y a qué necesidades particulares en el contexto laboral responde dicha capacitación?*

Participante 1: Como ya lo mencionaba en la pregunta anterior, no existe una capacitación.

[Escriba aquí]

Participante 2: No he recibido ningún tipo de capacitación por ende no hemos trabajado temas específicos.

Participante 3: La capacitación que recibida principalmente en materia de salud ocupacional la cual obedece a aspectos de bienestar laboral.

Participante 4: Reiterando la respuesta a la pregunta anterior, no he recibido capacitación durante los seis meses que llevo laborando, entonces pues no puedo contestar la segunda pregunta.

Participante 5: La capacitación que yo he recibido ha sido de dos aspectos, una clínica y otra administrativa en la parte clínica, pues yo necesito tener, no solamente capacitación si no re entrenamiento continuo, yo soy su especialista en la parte de ortopedia y en la parte administrativa, la capacitación que nosotros hemos tenido hace parte de lo que en la necesidades diarias hemos visto esencialmente con uno de los aplicativos o sistemas que manejamos dentro de la caracterización eso ha hecho que tengamos que estudiar y estar pendiente de las novedades que a nivel Nacional pueden llegar a surgir y pues te obligan a mantener al tanto de las novedades tanto del aplicativo como de las necesidades del personal a cargo.

Moderador: *¿Describa las necesidades respecto a la capacitación que se presentan en la empresa cliente de Serví y Mercadeo, Cafesalud EPS?*

Participante 1: Como necesidades dentro de mi cargo ahí dos muy importantes y son el buen manejo de datos de información y la comunicación tanto oral como escrita.

Participante 2: Bueno considero que en el desarrollo de mis actividades se hace necesario realizar una capacitación frente al tema de la normatividad vigente en materia de salud en cuanto

[Escriba aquí]

la línea jurisprudencial relacionada con los temas de tutelas y también en cuanto a la defensa judicial que la EPS está adelantando.

Participante 3: Con respecto a las necesidades respecto a la capacitación considero dos puntos importantes el primero pues la actualización constante de aspectos jurídicos y el segundo me parece importante afianzar los lazos de comunicación con nuestro cliente porque veo que en muchas ocasiones la información desafortunadamente no se obtiene pues a raíz que no llegamos al origen o a la persona que nos pueda dar la información.

Participante 4: Teniendo en cuenta las necesidades del cliente en este caso Cafesalud considero importante una capacitación en manejo de base de datos, pues teniendo en cuenta que nosotros manejamos procesos en un volumen importante y adicional a ello capacitación en los aplicativos que maneja la entidad como Infopoint, habilitar pues a efectos de hacer una consulta de la información mucho más certera y pues no perder de pronto el tiempo y agilizar el trabajo de los abogados.

Participante 5: Yo creo que la personalización de la capacitación por un par es vital, es decir yo debo capacitar un auditor médico con un auditor médico un auditor en salud con auditor en salud, un auxiliar con un auxiliar, y eso solamente se puede lograr siempre y cuando yo tenga definido un manual de funciones para cada uno de los cargos, esos son cosas que por ejemplo no se han levantado y a mi si me gustaría implementarlo porque eso te da alcances frente a la consecución de cada uno de los deberes del trabajador eso es algo por ejemplo que a mí me ha tocado ir haciendo durante la Marcha pero si sería bueno tenerlo facilitaría mucho.

Moderador: *¿Qué estrategias se deben desarrollar en un proceso de capacitación para que esté impacte en su desempeño y sea favorable?*

[Escriba aquí]

Participante 1: Primero que todo que la capacitación esté relacionada con las tareas del día a día, segundo que se realice una evaluación de desempeño, tercero que se realice con actualizaciones y cuarto que se realicen en un sitio certificado.

Participante 2: Bueno considero que se deben tocar temas específicos, muy puntuales debe existir una continuidad en esos temas a trabajar, se deben plantear responsabilidades todos los integrantes del grupo, establecer las fechas es decir un cronograma para desarrollar dichos temas, establecer unos objetivos específicos y en los cuales se aclaren que se pretenden desarrollar en ellos en resumidas cuentas pienso que debe existir una planificación, una ejecución, un seguimiento y adicional a eso debe existir una evaluación de la capacitación.

Participante 3: Cuatro aspectos importantes: la capacitación constante, recordatorios periódicos, talleres prácticos y un plan de compromisos por supuesto.

Participante 4: Como estrategia es primordial identificar cuál es la necesidad de cada área, porque el área de procesos digamos no tiene o no requiere lo mismo del área de tuteladas, yo diría que identificar las necesidades de cada área, identificar las necesidades de cada trabajador para definir ahí cuál debe ser la capacitación que debe recibir y al igual que mi compañera estar en constante actualización y hacer evaluación de que tanto está entendiendo el trabajador en la capacitación, que tanto está llegando la información al trabajador para que desempeñe sus labores de manera óptima en la empresa.

Participante 5: Yo creo al igual que mis compañeros que debe haber un proceso, yo pienso que eso debe ser un proceso documentado por etapas hoy en día, dentro de la parte de capacitación uno encuentra muchas herramientas tipo virtual a parte de la parte presencial en donde a medida que tú logras metas eso se va documentando, se va calificando y se va

estableciendo el proceso como tal, yo creo que es importante eso precisamente establecer el proceso de capacitación y las herramientas hoy en día existen.

Moderador: ¿Qué capacitaciones ha recibido en los últimos seis meses que hayan aportado a su desempeño en el área?

Participante 1: En los últimos seis meses, cómo ya respondí en la primera pregunta no he recibido una capacitación en éste momento.

Participante 2: No, realmente no he recibido ningún tipo de capacitación.

Participante 3: Pues cómo ya lo dije capacitación en materia de salud ocupacional y organizacional de la empresa.

Participante 4: No, no he recibido ninguna capacitación, sin embargo tengo una actitud positiva frente al tema y espero que la empresa pues a futuro nos capacite.

Participante 5: No he recibido ninguna capacitación.

Moderador: *¿Qué tipo de capacitación sugiere que debe recibir para mejorar su desempeño y el servicio que le presta a su cliente o usuario?*

Participante 1: Como sugerencia para mi cargo: Excel avanzado, Acces, Proyect, identificación de riesgos y reacción y comunicación ósea servicio al cliente.

Participante 2: Me parece importante recibir una capacitación relacionada con los aspectos de informática lo relacionado a las bases de datos que manejamos y en cuanto a la parte jurídica una actualización.

Participante 3: Actualización en materia jurídica, el tema de capacitación en tema de software y el afianzamiento en lazos de comunicación.

[Escriba aquí]

Participante 4: Capacitación en manejo de base de datos y actualización en conceptos jurídicos concretamente en temas de salud.

Participante 5: Yo considero que en el caso de nosotros sufrimos una integración no solamente con la parte legal, si no con la parte de salud de Cafesalud, existen ciertos procesos dentro del área de salud de Cafesalud que no se integran con nosotros, sino que nos toca a nosotros buscar porque el mismo sistema de información no los da entonces yo creo que dentro este tipo de capacitación más que cualquiera de las cosas válidas que dijeron mis compañeros esta la integración contra otros procesos que desconocemos o que nos toca ir a buscarlos porque no tenemos la vía de acceso para poder ingresar a conocer ese sistema.

Moderador: *¿Por qué es importante para Usted aplicar programas de capacitación a fines a las labores que desempeña?*

Participante 1: Yo pienso que para cualquier tipo de cargo las capacitaciones sirven para mejorar la productividad, son un estímulo positivo para el colaborador, lo mantiene actualizado y porque estos beneficios redundan en la productividad de la organización con personal más competitivo.

Participante 2: Teniendo en cuenta que los seres humanos, somos el recurso más importante de las empresas me parece importante que las capacitaciones se deben desarrollar porque permite optimizar ya las capacidades de las personas, Permite unificar criterios, permite realizar un trabajo de una manera más armónica, permite, además actualizar y ampliar los conocimientos existentes también permite que ese trabajo individual redunde en el trabajo colectivo y a su vez en el trabajo de la empresa.

[Escriba aquí]

Participante 3: Dos puntos de vista: la primera conveniencia positiva que trae la capacitación a nivel institucional, es brindar a nuestro cliente una buena imagen, satisfacer sus necesidades de lo. Que ellos están buscando y esperan de nosotros y a la otra desde el punto de vista personal y laboral, básicamente tendiente a que se pueda dar un efectivo rendimiento en el desempeño de la labor además de brindar calidad profesional al servicio que nosotros prestamos.

Participante 4: Pues es importante teniendo en cuenta que le da un valor agregado al profesional en el desempeño de sus labores diarias y adicionalmente la empresa también mejora su competitividad y trae enormes beneficios para la empresa si se tiene un recurso humano capacitado y si tiene un recurso humano actualizado en el objeto que tiene la empresa.

Participante 5: Yo creo que en el trabajo no solamente un dar si no también es un recibir aportes nuevos todo el tema de metodología, método, asociación en la capacitación es importante para uno como trabajador, desde una coordinación o desde un nivel medio es importante recibir yo pienso que sí, siempre invertir en la gente es, ha sido y será siempre muy productivo.

Cierre.

Moderador: Bueno muchas gracias por participar en esta sesión de grupo focal, ha sido de gran aporte cada una de sus opiniones, sabemos que cada una de las opiniones que ustedes nos brindaron en este ejercicio nos dará mucha información valiosa para la consecución del objetivo que nosotros hemos planteado en nuestro proyecto de investigación, de antemano agradecerles por parte de mi compañera y por parte mía, la participación de ustedes en este grupo focal. Muchas gracias a ustedes.

Anexo 9: Grupo Focal 3

Participantes:

Moderador: Sandra Murcia

Observador: Andrés Gutiérrez

Participantes: Participante 1 - Grupo Comercial, Participante 2 - Grupo de Gestión Humana, Participante 3 - Grupo Comercial, Participante 4 - Grupo de Gestión Humana, Participante 5 - Grupo Comercial.

Presentación.

Buenas tardes nos encontramos en el outsourcing Serví Industriales y Mercadeo para realizar el tercer grupo focal, mi nombre es Sandra Murcia seré la moderadora y estoy acompañada por Andrés Gutiérrez quien sea el observador del grupo la finalidad de este grupo focal es poder conocer sus distintas opiniones a partir de su experiencia relacionada con la capacitación recibida en el outsourcing.

Desarrollo.

Moderador: *¿De acuerdo a su experiencia laboral, describa la relación que ha tenido la capacitación en su desempeño laboral?*

Participante 1: He recibido una capacitación en atención al usuario en la cual me he visto muy beneficiado porque me ha permitido comunicarme más fácil con las personas que he venido trabajando todos los días estoy expuesto a diferentes tipos de personas y se me ha facilitado un poco más la comunicación con ellos.

[Escriba aquí]

Participante 2: El tiempo que he estado acá no he recibido ninguna capacitación sobre ningún tema.

Participante 3: Desde que estoy vinculada en la empresa solamente he recibido la inducción más no una capacitación.

Participante 4: Yo no he recibido capacitación como tal a mi cargo porque una de las condiciones para que pudiera ocupar el cargo era tener conocimiento sobre el mismo y experiencia en el cargo sin embargo me ha dado inducción únicamente en temas misionales y visión de la empresa.

Participante 5: Desde que estoy aquí no he recibido ninguna capacitación respecto a mi área laboral, si esperararía que de pronto se me brindar más adelante.

Moderador: *¿Qué tipo de capacitación he recibido y a qué necesidades particulares en el contexto laboral responde dicha capacitación?*

Participante 1: La capacitación que recibí me ha permitido mejorar mi rendimiento y generar un mejor desenvolvimiento frente al cliente logrando satisfacer sus necesidades finales.

Participante 2: Como lo mencione anteriormente no he recibido ningún tipo de capacitación

Participante 3: No he podido satisfacer ninguna necesidad laboral ya que no he contada con una capacitación específica

Participante 4: Las necesidades laborales que cumplido se deben por mi experiencia y conocimientos pero no por la capacitación ya que no ha sido brindada ninguna en la organización.

Participante 5: Reitero que no he recibido ninguna capacitación en la organización

Moderador: *¿Describe las necesidades respecto a la capacitación que se presentan en Serví Industriales y Mercadeo?*

Participante 1: Sería bueno que se dé una capacitación más estable sobre los servicios que ofrece el outsourcing para brindar una mejor relación.

Participante 2: La capacitación que me den esté acorde a las necesidades a las cuales estoy como tal ofreciendo en la empresa.

Participante 3: Consideran que me deben capacitar en programación de negociación, atención al cliente y comunicación efectiva

Participante 4: La capacitación que debemos recibir en mi área tiene que ver más afondo con el conocimiento de la empresa y de las funciones que debe realizar cada uno de los empleados de la misma para poder manejar de manera idónea al personal con el que cuenta este outsourcing

Participante 5: Importante para la empresa y para mí que me capaciten en temas de manejo al usuario final que es el cliente que se maneja, es muy importante porque de eso depende el desarrollo idóneo de las actividades como funcionaria este outsourcing y de darle un correcto y adecuado trabajo a los clientes.

Moderador: *¿Qué estrategias se deben desarrollar en un proceso de capacitación para que esté impacte en su desempeño y sea favorable?*

Participante 1: Dentro de las estrategias considero que se deben implementar capacitaciones trimestral y que la persona que las de maneje muy bien el tema.

Participante 2: En cuanto a las estrategias sería bueno que se evaluara las capacitaciones y se realicen indicadores para saber qué tan efectivas son.

Participante 3: Es necesario realizar un plan de capacitación de acuerdo a cada área.

[Escriba aquí]

Participante 4: Considero que es importante que el área de sistemas integrado de gestión, en cuanto a temas de calidad proporciones a cada dependencia un cronograma de actividades que cumplan con los procesos y procedimientos acordes con la dependencia.

Participante 5: Que se haga de una manera periódica para que podamos garantizar que los conocimientos adquiridos prevalezcan en el tiempo y no entremos en una desactualización en los procesos que llevamos a cabo.

Moderador: *¿Qué capacitaciones ha recibido en los últimos seis meses, qué hayan aportado a su desempeño en el área?*

Participante 1: Pues en mi caso en los últimos seis meses no he recibido capacitaciones la última que recibí fue hace un año cuando ingrese a la empresa.

Participante 2: Nunca he recibido capacitación sobre ningún tema.

Participante 3: Durante los últimos seis meses no he recibido ninguna capacitación.

Participante 4: No hemos hecho ningún proceso de capacitación hasta el momento.

Participante 5: En los últimos seis meses ninguna.

Moderador: *¿Por qué es importante para Usted aplicar programas de capacitación a fines a las labores que desempeña?*

Participante 1: Porque puedo prestar un mejor servicio.

Participante 2: Podemos tener un mejor conocimiento de todo lo que se maneja en cada una de las áreas.

Participante 3: Es de gran importancia porque se adquiere un mejor conocimiento y así podemos garantizar un mejor servicio.

[Escriba aquí]

Participante 4: Para toda entidad lo más importante es el talento humano por lo tanto se debe generar espacios de capacitación para generar y fortalecer como tal la entidad considero que un personal capacitado garantiza que la empresa entregue servicios idóneos.

Participante 5: Es importante porque me permite entregar un servicio de calidad a los clientes que llegan al outsourcing, si no estoy plenamente capacitada puede generar pérdidas al outsourcing.